

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

Супрун Ю.П.

ДИПЛОМНА РОБОТА МАГІСТРА

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В. ДАЛЯ
(повне найменування вищого навчального закладу)

ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

КАФЕДРА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ, МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

Пояснювальна записка

до дипломної роботи магістра
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

Тема комплексної дипломної роботи:
Управління економічною безпекою у системі стратегічного управління
агрохолдингом

Тема особисто виконуваної частини:
Формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу
стратегічного управління агрохолдингом

Виконав: студент (ка) гр. МОА-20дм
напряму підготовки (спеціальності)
073 Менеджмент
(шифр і назва напряму підготовки, спеціальності)

Супрун Ю.П.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Керівник Христенко Л.М.
(прізвище та ініціали) (підпис)

Рецензент _____
(прізвище та ініціали)

Зав. кафедри публічного управління,
менеджменту та маркетингу

Хандій О.О.

Сєвєродонецьк, 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Міністерства освіти і науки,
молоді та спорту України

СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМ. В.ДАЛЯ

(повне найменування вищого навчального закладу)

Інститут, факультет, відділення факультет економіки і управління

Кафедра, циклова комісія кафедра публічного управління, менеджменту та маркетингу

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

(шифр і назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри публічного

управління, менеджменту та маркетингу

д.е.н., проф. Хандій О.О.

2021 року

**ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

Супрун Юлія Павлівна

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Тема комплексної дипломної роботи: Управління економічною безпекою у системі стратегічного управління агрохолдингом

Тема особисто виконуваної частини: Формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом

керівник роботи Христенко Лариса Миколаївна, к.е.н., доц.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від «05» жовтня 2021 р. №144/14.01

2. Строк подання студентом роботи 09.12.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених у сфері економічної безпеки підприємства; данні звіту з магістерського стажування за матеріалами діяльності ТОВ СП «Нібулон»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Дослідження теоретичних засад стратегічного управління агрохолдингом та ролі стратегії економічної безпеки у його реалізації; дослідження діяльності агрохолдингу ТОВ СП «Нібулон» та стану елементів економічної безпеки у структурі стратегічного управління; пропозиції щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

Схема системи стратегій на підприємстві за рівнями управління; галузева структура аграрно-промислового комплексу; відмінності в ознаках систем стратегій підприємств та агрохолдингів; місце елементів стратегії економічної безпеки агрохолдингу у загальній системі його стратегій; характеристики основних напрямків діяльності та виробничих потужностей ТОВ «Нібулон»; SWOT-аналіз ТОВ «Нібулон»; елементи економічної безпеки ТОВ «Нібулон» у межах стратегії; оптимізована класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу; методика формування пакетних характеристик для вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на перетині стратегії розвитку та конкурентної стратегії

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Затвердження та надання теми роботи	жовтень 2021 р.	
2	Обґрунтування актуальності теми роботи	жовтень 2021 р.	
3	Робота з бібліографічними джерелами, підготовка матеріалів для написання першого розділу роботи	жовтень 2021 р.	
4	Надання матеріалів по першому розділу роботи	жовтень 2021 р.	
5	Збір інформації для написання другого розділу роботи	листопад 2021 р.	
6	Надання матеріалів по другому розділу роботи	листопад 2021 р.	
7	Підготовка матеріалів та написання третього розділу роботи	листопад 2021 р.	
8	Надання матеріалів по третьому розділу роботи	грудень 2021 р.	
9	Написання висновків, заключне оформлення роботи та демонстраційних матеріалів	грудень 2021 р.	
10	Підготовка доповіді до захисту роботи	грудень 2021 р.	

Студент

_____ Супрун Ю.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи

_____ Христенко Л.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Текст стор. 117, табл. 24, рис. 12

Стратегічне управління, стратегія, рівні управління, стратегія розвитку, конкурентна стратегія, функціональна стратегія, агрохолдинг, економічна безпека, стратегія економічної безпеки, економічні інтереси, елементи економічної безпеки, класифікація стратегії економічної безпеки агрохолдингу, пакетні характеристики економічної безпеки агрохолдингу.

У дипломній роботі магістра ретельно вивчена сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування агрохолдингів; ретельно досліджені теоретичні аспекти економічної безпеки, зміст та сутність її стратегії у складі стратегічного управління агрохолдингом; надана характеристика ТОВ СП «Нібулон» як інформаційної бази практичного дослідження, досліджена система управління ТОВ СП «Нібулон»; здійснена діагностику стану стратегічного управління та наявності елементів економічної безпеки у складі стратегії ТОВ СП «Нібулон». У частині генерування пропозицій щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом у дипломній роботі здійснена оптимізація класифікації стратегії економічної безпеки агрохолдингу з метою виявлення критеріальних характеристик, сформована методика вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу, проведена апробація методики вибору стратегії економічної безпеки для ТОВ СП «Нібулон».

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ ТА РОЛІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування і розвитку агрохолдингів	8
1.2. Теоретичні аспекти стратегії економічної безпеки у складі стратегічного управління агрохолдингом та особливості її формування	23
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	37
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ ТОВ СП «НІБУЛОН» ТА СТАНУ ЕЛЕМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У СТРУКТУРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	39
2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ТОВ СП «Нібулон»	39
2.2. Дослідження системи управління ТОВ СП «Нібулон»	51
2.3. Діагностика стану стратегічного управління та наявності елементів економічної безпеки у складі стратегії ТОВ СП «Нібулон»	62
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	75
РОЗДІЛ 3. ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ	78
3.1. Оптимізація класифікації стратегій економічної безпеки агрохолдингу з метою виявлення критеріальних характеристик	78
3.2. Методика вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу	86
3.3. Апробація методики вибору стратегії економічної безпеки для ТОВ СП «Нібулон»	97
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	104
ВИСНОВКИ	106
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	110
ДОДАТКИ	118

ВСТУП

Сучасні інтенсивні зміни умов господарювання спричиняють виникнення багатьох загроз для діяльності підприємства, агрохолдингу зокрема. Підприємства вимушені швидко адаптуватися до умов зовнішнього середовища, вдосконалювати та розробляти нові засоби (методи) захисту від дії негативних чинників. Шляхи протидії загрозам у значній мірі залежать від стану підприємства і його можливостей, врахування специфіки діяльності, ситуації в зовнішньому середовищі та багатьох інших факторів. За таких обставин використання механізмів стратегічного управління на основі забезпечення економічної безпеки агрохолдингу виступає головною умовою його виживання та розвитку. У зв'язку з цим постає необхідність формування стратегії економічної безпеки, направленої на створення стану захищеності від дії загроз з метою підвищення ефективності та результативності діяльності.

У науковій літературі вже існує певна напрацьована теоретична база, що містить інформацію про сутність і роль стратегії економічної безпеки у діяльності господарчих суб'єктів, механізми її вибору та розробки. Такими науковцями є: І.І. Ансофф, Б. Карлоф, М. Портер, А. Томпсон, З.Є. Шершньова, Г.М. Черняк, Д. Ковальов, О.В. Макаруч, Б.М. Мізюк, В.Д. Немцов, В. Стадник, Б.С. Дуб, О.І. Линник, Л.П. Артеменко, О.І. Захаров, О.А. Гавриш, Г.М. Черняк, Т.І. Сабєцька, В. Б. Сабєцький, Є.О. Діденко, Т. І. Сухорукова, Т.М. Іванюта, В.П. Пономарьов, О.В. Черевков, Т.В. Сак, П.Я. Кравчук, М. Яремова, В.Л. Дикань, Є.В. Дмитрук, О.О. Фальченко, О.І. Кузнецова, О.В. Орлик, С.М. Ілляшенко, та багато інших. Однак в науковій літературі відсутні однозначні висновки щодо поняття «стратегії економічної безпеки» та замало приділено уваги взаємозв'язку інтересів підприємства та рівнів управління, який має враховуватись при формуванні стратегії економічної безпеки. Крім того, не достатньо досліджені її базові види/типи, а вибір стратегії економічної безпеки з дуже обмеженого набору у більшості публікацій здійснюється на основі попереднього стану економічної безпеки, не враховуючи інші суттєві чинники. Зазначене вказує на

актуальність проведення дослідження і зумовлює вибір теми, об'єкт і предмет дослідження, постановку його мети і завдань.

В процесі написання дипломної роботи були використані такі методи дослідження: порівняння, аналіз, синтез, систематизація, структурування, класифікація, узагальнення, групування, абстрагування, індукція та дедукція, факторний аналіз, комплексна оцінка, коефіцієнтний, причинно-наслідковий, термінологічний, табличний та графічний.

Об'єктом дипломної роботи є стратегічне управління у забезпеченні ефективного функціонування агрохолдингу. Предметом виступає стратегія економічної безпеки у складі стратегічного управління агрохолдингом. Мета даної дипломної роботи полягає у генеруванні пропозицій щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом. Інформаційною базою до практичного дослідження виступило ТОВ СП «Нібулон». Для досягнення поставленої мети у дипломній роботі сформульовані та вирішені такі завдання: ретельно вивчена сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування агрохолдингів; ретельно досліджені теоретичні аспекти економічної безпеки, зміст та сутність її стратегії у складі стратегічного управління агрохолдингом; надана характеристика ТОВ СП «Нібулон» як інформаційної бази практичного дослідження, досліджена система управління ТОВ СП «Нібулон»; досліджена система управління ТОВ СП «Нібулон»; здійснена діагностика стану стратегічного управління та наявності елементів економічної безпеки у складі стратегії ТОВ СП «Нібулон». У частині генерування пропозицій щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом у дипломній роботі здійснена оптимізація класифікації стратегії економічної безпеки агрохолдингу з метою виявлення критеріальних характеристик, сформована методика вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу, проведена апробація методики вибору стратегії економічної безпеки для ТОВ СП «Нібулон».

РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ТЕОРЕТИЧНИХ ЗАСАД СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ ТА РОЛІ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У ЙОГО РЕАЛІЗАЦІЇ

1.1. Сутність стратегічного управління та його роль у забезпеченні ефективного функціонування агрохолдингів

Наявність політичних і соціально-економічних проблем у суспільстві та мінливість умов середовища функціонування суб'єктів господарювання призводять до нестабільності їхньої діяльності через виникнення значної кількості викликів, небезпек, ризиків і загроз, що потребує від таких суб'єктів (підприємств) запровадження адаптивного управлінського реагування на зміни у відношенні до ефективності функціонування, стабільності стану й розвитку підприємства, убезпечення його діяльності від впливу негативних чинників у довгостроковій перспективі. За таких обставин набуває актуальності запровадження ефективного стратегічного управління, основою розробки і реалізації якого виступає теоретична база, що розкриває сутність поняття «стратегічне управління», визначення можливостей і шляхів його впровадження на підприємстві.

В науковій літературі значну кількість робіт закордонних і вітчизняних авторів присвячено теоретичним і практичним питанням стратегічного управління. До таких вчених відносяться: І. Ансофф, Дж.М. Хігінс, А. Томпсон, Б. Карлоф, А. Дж. Стрікланд, Д. Шендел, О. С. Віханський, З.І. Галушка, М.Г. Саєнко, В. Тертичка, С. Побігун, І. А. Грузіна та В. І. Дериховська, В.Л. Дикань, В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко, Дж. Глінн, О. В. Зарічна та ін.

Термін «стратегічне управління» з'явився у вжитку на межі 60-70 рр. ХХ ст. та підкреслював різницю між поточним управлінням на рівні виробництва і керівництвом, яке здійснюється на вищому рівні управління підприємством [74, с. 163]. Загалом, до передумов для посилення стратегічного напрямку в управлінні підприємствами у сучасних умовах можна віднести: нестабільність

зовнішнього середовища; глобалізація економіки; поширення меж ринків діяльності; інтенсивність конкурентної боротьби; розвиток науково-технічного прогресу; диверсифікація діяльності підприємств [12]. Протягом останніх 2014-2021 років значення стратегічного управління у діяльності підприємств набуло особливої актуальності через посилення негативного впливу таких зовнішніх чинників як військові дії на Сході України та всесвітня пандемія COVID-19, що призвело до необхідності швидкого пошуку шляхів не лише для ефективного функціонування, а й шляхів по виживанню у цих умовах.

Аналіз наукових джерел вказує на відсутність єдиного підходу щодо визначення поняття «стратегічне управління». Однак, проведене дослідження дозволило виділити ключові напрями трактування цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «стратегічне управління»

Підхід	Визначення	Джерело / автор
вид діяльності	діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань організації та забезпеченням взаємовідносин між організацією і зовнішнім середовищем, які дають можливість їй досягати поставлених цілей, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють сприймати зовнішні вимоги	І. Ансофф [1]
	діяльність, що основана на стратегічній орієнтації як компоненті філософії підприємництва та спрямована на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій та довготривалого успіху підприємства	З.І. Галушка [11, с. 23]
	вид діяльності, пов'язаний з організацією безперервного процесу розробки, коректування і впровадження набору стратегій на підприємстві задля забезпечення конкурентостійкості, майбутньої прибутковості та досягнення інших стратегічних цілей в умовах нестабільності зовнішнього середовища, враховуючи його швидкі зміни, загрози і можливості, а також сильні і слабкі сторони підприємства	М.Г Саєнко [67, с. 15]
галузь наукових знань	область наукових знань, що включає методологію формування стратегії розвитку підприємства й прийняття стратегічних управлінських рішень і шляхи їхньої практичної реалізації для досягнення цілей підприємства	Д. Шендель [88, с. 58]
процес	процес управління з метою реалізації місії організації шляхом управління взаємодії організації з її оточенням	Дж. Хіггінс [85, с. 3]
	процес прийняття й реалізації управлінських рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на співставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями й загрозами зовнішнього середовища, в якому воно функціонує	Дж. Глінн, В. Маркова, Д. Перкінс [14]

Продовження табл. 1.1

Напрямок	Визначення	Джерело / автор
процес	процес, за допомогою якого управлінці здійснюють управління організацією, яка постійно розвивається і змінюється, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі суттєві зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених планів; систематичний процес, за допомогою якого організація прогнозує, планує і реалізує свою діяльність у майбутньому	В. Тертичка [74, с. 166]
	цілеспрямований безупинний комплексний процес формування та реалізації управлінським апаратом системи перспективних стратегій діяльності підприємства, який, ґрунтується на аналізі зовнішніх можливостей та загроз, а також адекватному врахуванні внутрішнього потенціалу, що дає можливість досягти довгострокових орієнтирів діяльності підприємства	І. А. Грузіна та В. І. Дериховська [19, с. 16]
	динамічний процес аналізу, вибору стратегій, планування, забезпечень та реалізації розроблених планів організацією	В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко [7]
	процес реалізації взаємопов'язаних дій, які направлені на досягнення кінцевих результатів	Ж.Г. Чухлата [80, с.365]
набір рішень і дій	набір рішень і дій з розробки й виконання стратегій, які покликані досягти мети організації	Дж. Пірс і Р. Робінсон [86]
спосіб управління	спосіб управління бізнесом, який розглядає не тільки ринки і прийняття рішень, але й соціальний розвиток, упровадження й відповідність стратегії організаційній структурі й клімату	Д. Хассі [76]
єдність підходів	реалізація концепції, яка поєднує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановити цілі розвитку, порівняти їх з можливостями підприємства та привести їх у відповідність за рахунок формування та реалізації системи стратегії	З.Є. Шершньова [81]
	поєднання концепцій інтегрального, ситуаційного, системного та цільового підходів до діяльності та розвитку підприємств, що дає можливість: порівняти цілі розвитку, організувати і стимулювати діяльність, покращити систему управління	О. М.Єрмакова [32, с. 94-95]
вид управління	управління, яке забезпечує формування стійкого стану підприємства у вигляді самоорганізованої системи для досягнення сталого розвитку та утримання конкурентного становища у середовищі та опирається на людський потенціал організації	С. Побігун [63, с. 105]
	вид управління підприємством, який базується на людському потенціалі як основі організації, орієнтує виробничу діяльність на запити ринку, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають змінам навколишнього оточення і дозволяють отримати конкурентні переваги, що в сукупності допомагає організації вижити і досягти своєї мети в довготерміновій перспективі	В.Л. Дикань [25]
	прогнозне управління, пов'язане з розробкою і концептуалізацією уявлень про те, куди прямує організація	О. В. Зарічна [34, с. 295]

Відповідно до розглянутих підходів (табл. 1.1) можна визначити такі напрями у трактуванні стратегічного управління як: вид діяльності; область наукових знань, певний процес, набір рішень і дій, спосіб управління, єдність підходів, вид управління. Варто відзначити, що найбільш поширеними серед науковців є думки, що стратегічне управління є певним процесом або видом управлінської діяльності. До того ж, концентрується увага на тому що стратегічне управління певного суб'єкта є сполучною ланкою між внутрішнім і зовнішнім середовищем його функціонування.

З цього приводу, проведений аналіз трактувань поняття «стратегічне управління» у відношенні до підприємства дозволив сформулювати власне уявлення про цю категорію. Тож, у дипломній роботі магістра, під стратегічним управлінням розуміється вид діяльності, пов'язаний з постановкою довгострокових цілей підприємства, які відбивають інтереси його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до внутрішніх можливостей, і на цій основі конкретизація завдань (заходів, дій, способів) з реалізації сукупності управлінських рішень у формі системи (набору) стратегій на підприємстві. Інтереси функціонування підприємства у довгостроковій перспективі можуть мати розрізнений характер залежно від його первинного фінансово-економічного стану, сильних та слабких сторін діяльності. За складних умов функціонування інтересом підприємства може стати забезпечення його виживання та підтримання нормальних показників діяльності за допомогою запровадження стабілізаційних заходів. І навпаки, за сприятливих умов, інтереси підприємства можуть полягати у забезпеченні його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання наявних ресурсів, зміцнення фінансово-економічної стійкості та ін. Слід зауважити, що сприятливість середовища функціонування підприємства залежить, насамперед, від ступеня його невразливості від дії негативних чинників у формі загроз.

У своїй праці Г. Мінцберг зазначив, що стратегічне управління виражено п'ятьма функціями: планування стратегії, організація виконання стратегічних

планів, координація дій з реалізації стратегічних завдань, мотивація на досягнення стратегічних результатів; контроль процесу виконання стратегії [82, с. 29]. Тобто основою стратегічного управління виступає стратегія.

Саме слово «стратегія» походить від давньогрецької мови: «stratos» – військо та «agō» – веду. Тож, первинно це слово військового походження і означало науку, мистецтво ведення і керування військовими діями [74, с. 87]. Пізніше термін «стратегія» почав застосовуватися і в інших сферах, зокрема і в економіці, де його запозичення пояснюється тим, що наприкінці 1950-х років підприємства розвинених країн світу були вимушені діяти за складних умов через насичення ринку та посилення конкуренції [12].

У табл. 1.2 представлені напрями трактування поняття «стратегія».

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегія»

Підхід	Визначення	Джерело / автор
план дій	план управління фірмою, який спрямовано на зміцнення її позицій, задоволення потреб і досягнення визначених цілей	А. Томпсон, А. Стрікланд [75]
	план, що поєднує в узгоджене ціле такі елементи: головні цілі організації; політику; застосовувані дії	А. Гершун [13, с. 20]
	комплексний план діяльності підприємства, розроблений на основі творчого науково обґрунтованого підходу і призначається для досягнення довгострокових глобальних цілей	П. Гордієнко [16, с. 9]
	план довгострокових дій, направлених на досягнення стратегічних цілей підприємства, яке діє в умовах невизначеності, обмеженості ресурсів та формується під впливом середовища в якому функціонує	Л. Г. Ліпич, Н. О. Грицюк [49, с. 132]
	систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про розвиток середовища в майбутньому, що включає формування місії, довгострокових цілей, шляхів і правил прийняття рішень	М. Г. Саєнко [67, с. 11]
	довгостроковий, послідовний, конструктивний, раціональний, підкріплений ідеологією, стійкий до невизначеності умов середовища план, який супроводжується постійним аналізом та моніторингом в процесі реалізації та направлений з певною метою на досягнення успіху в кінцевому результаті	Л. А. Літвін [50, с. 35]
набір правил	набір правил для прийняття довгострокових рішень	І. Ансофф [1, с. 46]
напрямок розвитку / діяльності	довгостроковий якісно визначений напрям розвитку, спрямований на закріплення її позицій, задоволення споживачів та досягнення поставлених цілей	В.С. Кубарева [45, с. 57]
	генеральний напрям діяльності підприємства, яка повинна привести до поставленої мети	Б.М. Мізюк [56]
	довгостроковий курс розвитку фірми, спосіб досягнення цілей, який вона визначає для себе і альтернативних варіантів, керуючись власними міркуваннями в межах своєї політики	О. Б. Гевко, Н. М. Шведа [12]

Продовження табл. 1.2

Підхід	Визначення	Джерело / автор
модель	модель, певна послідовність подій у часі	Г. Мінцберг [57, с. 20]
	призначена для досягнення цілей організації інтегрована модель дій	С. М. Василюга [8]
	модель взаємодії всіх ресурсів, що дозволяє організації найліпшим чином виконати її місію і домогтися стійких конкурентних переваг	Н. Смирнова, А. Фоміна [70]
процес	процес формування перспективного напрямку розвитку підприємства на базі визначення якісно нових цілей, узгодження внутрішніх можливостей підприємства з умовами зовнішнього середовища та розробка комплексу заходів, за для їх досягнення	Д.О. Горєлов, С.Ф. Большенко [17]
	багатоплановий управлінський процес, котрий допомагає формулювати та досягати перспективні цілі підприємства й дозволяє ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем	М. Єщенко; В. Михайличенко [33, с. 161]
форма прояву управлінської діяльності	форма прояву управлінської діяльності, взаємозв'язку мети та способу її досягнення; засіб для досягнення певних цілей	О.Д.Гудзинський [20, с. 210]
компонент стратегічного менеджменту	компонент стратегічного менеджменту, який дозволяє підприємству досягати чітко визначених цілей, забезпечувати конкурентоспроможність на ринку	О. Я. Готь, С. М. Бондаренко [18]
об'єднуючий чинник	координуючий, об'єднуючий фактор між цілями і ресурсами фірми	Н.В. Куденко [46, с. 11]

Тож, думки науковців стосовно визначення сутності поняття «стратегія» різняться. Найбільш узагальненим є підхід, згідно якого вирізняють три поняття стратегії: стратегія як абстрактна норма діяльності, стратегія як план дій та стратегія як процес [74, с. 87-88]. Представлені результати аналізу у табл. 1.1 вказують на такі підходи до трактування поняття «стратегія», як то: план дій, набір правил, напрям розвитку (діяльності), модель, процес, форма прояву управлінської діяльності, компонента стратегічного менеджменту, об'єднуючий чинник. З точки зору дослідження, під стратегією слід розуміти інструмент стратегічного управління (як правило у формі відокремленого плану / системи планів), який розкриває зв'язок між певними довгостроковими цілями діяльності і розвитку підприємства та системою заходів по реалізації сукупності управлінських рішень для їхнього досягнення. Оскільки довгострокові цілі діяльності підприємства представляють собою цілий комплекс відповідно різних ознак, то і стратегії на підприємстві пов'язуються у певну систему, де базовою класифікаційною ознакою є рівні управління. Підходи до класифікація стратегій підприємства за рівнями управління представлені в табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегій підприємства за рівнями управління

Джерело / автор	Рівень	Класифікація
А. Томпсон, А. Стрікланд [75]	1) Корпоративний	Корпоративна стратегія
	2) Діловий	Ділові (бізнес) стратегії
	3) Функціональний	Функціональні стратегії
	4) Операційний	Операційні стратегії
О. М. Сумець [72, с. 37-55]	1) Корпоративний	Корпоративна (загальна стратегія): стратегії зростання; стратегії підтримки; стратегії реструктуризації; стратегії скорочення (згорання) діяльності; стратегію ліквідації
	2) Діловий	Конкурентні стратегії: стратегія лідерства за витратами; стратегія широкої диференціації; стратегія оптимальних витрат; сфокусована стратегія на низьких витратах; сфокусована стратегія диференціації
	3) Функціональний	Функціональні стратегії: маркетингова стратегія, стратегія НДіПКР, виробнича стратегія, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, стратегія матеріально-технічного забезпечення, логістична стратегія
	4) Операційний	Операційні стратегії
І. Б. Дегтярьова, М. О. Харченко [24]	1) Корпоративний	Корпоративна (загальна, портфельна): стратегія диверсифікації, стратегія припинення діяльності і ліквідації, стратегія зміни курсу і реструктуризації, стратегія диференціації ринку, стратегія фокусування, стратегія інтеграції
	2) Діловий	Конкурентні (ділові, бізнесові) стратегії: - залежно від конкурентного статусу: стратегії лідерів галузі, стратегії підприємств, що перебувають на другорядних ролях, стратегії слабких підприємств, стратегії відновлення у кризових ситуаціях; - залежно від конкурентної ситуації: стратегії наступу, стратегії захисту, стратегії диверсифікації та стратегії вертикальної інтеграції
	3) Функціональний	Функціональні стратегії: стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія НДДКР, стратегія управління персоналом
	4) Операційний	Операційні стратегії (стратегії конкретних структурних одиниць): стратегії заводів, цехів, бригад, відділів, дилерів
В. Л. Дикань [25]	1) Корпоративний	Корпоративна стратегія: стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія скорочення
	2) Діловий	Ділові (конкурентні) стратегії: стратегія лідерства по витратах, стратегія оптимальних витрат, стратегія «партизанської війни», стратегія попереджувального удару, наступальна стратегія, стратегія фокусування, стратегія сфокусованої диверсифікації, стратегія першопрохідця, стратегія оборони та зміцнення, стратегія імітації
	3) Функціональний	Функціональні стратегії: стратегія маркетингової діяльності, стратегія виробництва, стратегія НДіПКР, фінансова стратегія, стратегія управління персоналом, екологічна стратегія, комплексні стратегії, інноваційна

Продовження табл. 1.3

Джерело / автор	Рівень	Класифікація
	4) Операційний	Операційні стратегії: стратегія ресурсозаощадження, стратегія лідерства по витратам, стратегія підвищення якості, стратегія диференціації (концентрації), стратегія оптимальних витрат, стратегії виробничих процесів, стратегія розвитку виробничих потужностей (інвестування), нішеві стратегії
В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [59]	1) Корпоративний	Стратегії росту (концентрованого, диверсифікованого, інтегрованого росту), стратегії скорочення
	2) Діловий	Ділові стратегії: стратегії за сферами діяльності
	3) Функціональний	Функціональні стратегії: стратегія маркетингової діяльності, інноваційна стратегія; стратегія виробництва; фінансова стратегія, соціальна стратегія; екологічна стратегія; стратегія структурних перетворень
	4) Операційний	Операційні стратегії

Стратегії підприємства розподіляють на види за такими ознаками: за рівнем управління, на якому розробляється стратегія (ієрархією в системі управління); за стадією «життєвого циклу» підприємства; за характером поведінки на ринку; за позицією в конкурентному середовищі; за способом досягнення конкурентних переваг; за функціональною ознакою; за рівнем глобалізації бізнесу; за напрямком розвитку; залежно від інструментального набору дій; за об'єктом охоплення стратегічними діями, за експортно-імпоротною політикою [12; 31; 59; 64]. Тобто більшість науковців дотримуються думки, що існує чотири рівні управління: корпоративний, діловий, функціональний та операційний. Разом з тим, В. Тертичка розглядає лише три рівні стратегій в організації (корпоративний, функціональний та рівень окремої структурної одиниці), не включаючи діловий рівень [74, с. 111].

Аналіз наукових джерел свідчить, що деякі науковці ототожнюють ділові (бізнес-стратегії) та конкурентні стратегії. Ділова стратегія передбачає управління конкретним бізнес-напрямком діяльності підприємства, при цьому є націленою на встановлення та зміцнення довгострокової конкурентоспроможності на ринку [59]. Тобто в даному випадку конкурентна стратегія виступає як складовий елемент ділової бізнес-стратегії, у межах якої передбачаються наступальні та/або оборонні дії, вибір яких залежить від ситуації на ринку.

На основі вище розглянутого у дипломній роботі запропонована схема системи стратегій на підприємстві за рівнями управління (рис. 1.1).

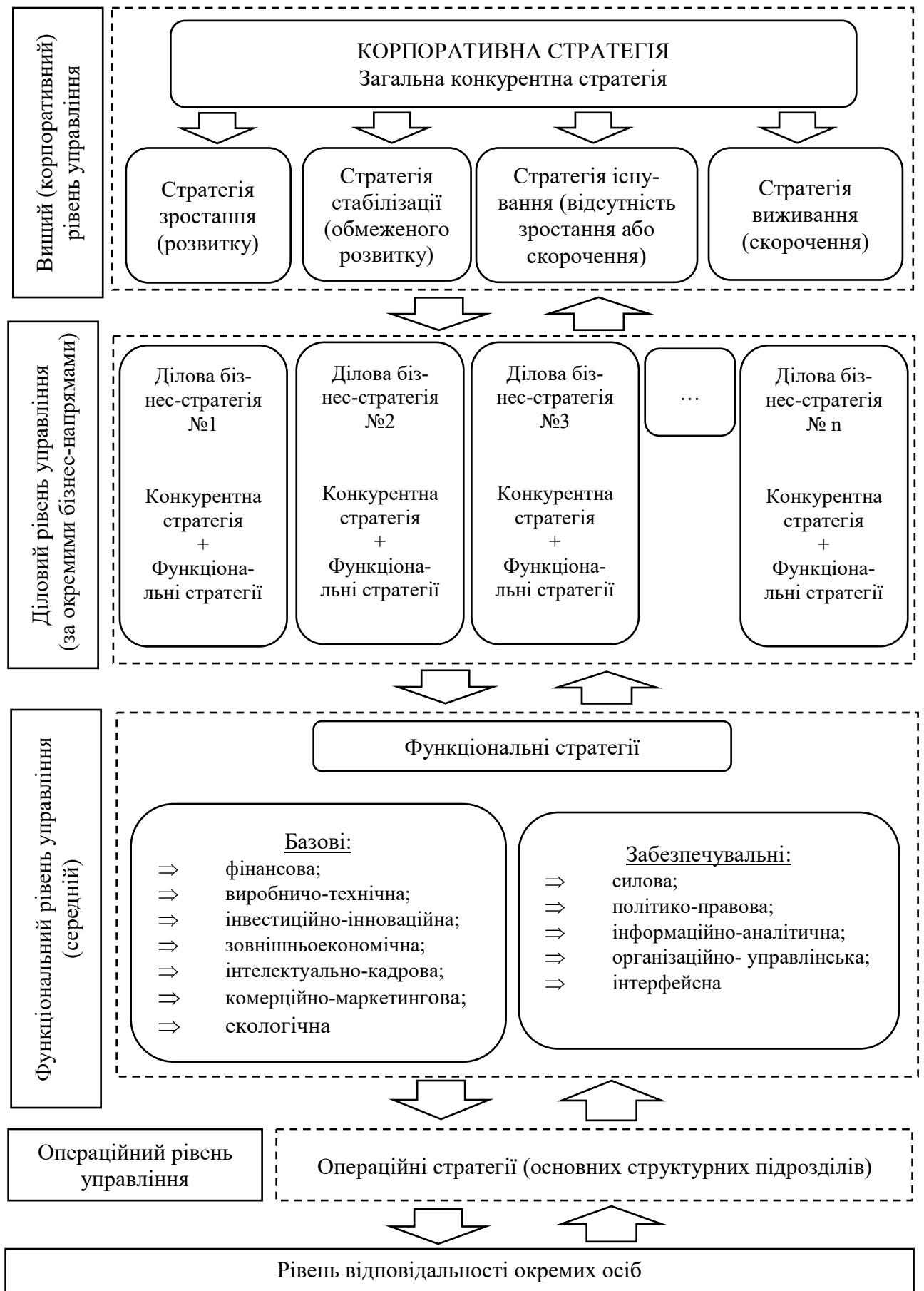


Рис. 1.1. Схема системи стратегій на підприємстві за рівнями управління

На вищому рівні управління розробляються та реалізуються корпоративні стратегії: стратегія зростання (розвитку), стабілізації (обмеженого розвитку), стратегія існування (за відсутності зростання або скорочення); стратегія виживання (скорочення). У межах корпоративних стратегій визначається загальний напрямок діяльності підприємства в цілому. Корпоративна стратегія формується в залежності від попереднього стану підприємства на певному етапі його розвитку та має на меті узгодити цілі та дії її структурних компонент.

Діловий рівень управління передбачає формування стратегій за основними видами бізнес-діяльності підприємства, в залежності від яких і визначається їхня кількість. У складі ділової стратегії передбачається логічне співіснування конкурентної стратегії та ключових функціональних стратегій. Слід зауважити, якщо підприємство здійснює один вид бізнес-діяльності, то ділова бізнес-стратегія може співпадати з корпоративною. У свою чергу є доцільним розподілити загальну сукупність функціональних стратегій на базові (пов'язані з основними бізнес-функціями) та забезпечувальні (допомагають ефективно реалізувати основні бізнес-функції).

Стратегії операційного рівня відносяться до етапу конкретизації завдань (заходів, дій, способів) та їхнього доведення до виконавців, тож, як правило вони формуються відповідно до основних структурних підрозділів підприємства.

До цього моменту у дипломній роботі мова йшла про підприємство без врахування його організаційних та галузевих особливостей, які обов'язково позначаються на формуванні системи стратегій його діяльності. Наділі дослідження буде спрямованим на діяльність підприємств агропромислового комплексу.

У сучасних умовах господарювання агропромисловий комплекс досить часто представляють великі підприємства з різними промисловими та комерційними напрямками діяльності, які за своєю структурою є інтегрованими та диверсифікованими холдинговими компаніями. Надалі у дипломній роботі по відношенню до таких підприємств буде застосовуватися трактуватися «агрохолдинг».

Одним із найвлучніших та найширших трактувань поняття агрохолдинг

зробив А.Є. Данкевич, який подає термін як «відповідь аграрної економіки України вимогам ринку, спрямована на відновлення порушених міжгалузевих зв'язків і диспаритету цін між реалізованою сільськогосподарською продукцією та матеріально-технічними ресурсами промислового походження, відновлення самодостатньої кредитної системи» [22, с. 139], а також як принципово новий стиль господарювання, що заснований на принципах ринкової економіки та суперечить традиціям колективної системи господарювання [21, с. 87].

Інші підходи до визначення поняття «агрохолдинг» наведені у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Підходи до визначення поняття «агрохолдинг»

Підхід до визначення	Джерело
Агрохолдинг – це декілька підприємств, що знаходяться у володінні однієї особи (декількох пов'язаних осіб) та поєднані спільною системою управління з метою підвищення ефективності операційної діяльності	В. Аристов [2]
Агрохолдингом вважається підприємство з площею землі 50 тис. га і більше.	С.М. Дідус [27]
Агрохолдинги – це підприємства, що мають у користуванні більше 20 тис. га землі. При цьому межа 35% сільгоспугідь у користуванні агрохолдингами на певній адміністративній території віднесена до ознак монополізму на ринку оренди земель сільськогосподарського призначення.	М.Ф. Кропивко [44]
Агрохолдинг (від англ. holding – утримання, зберігання) – це сукупність материнської компанії та контрольованих нею дочірніх компаній, що здійснюють господарську діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції. Агрохолдинги в Україні, як правило, – це виключно бізнес-проекти, основною метою яких є одержання прибутку та примноження капіталу їхніх засновників.	А. Мартин [55]
Агрохолдинг – це сукупність юридичних осіб, пов'язаних контрактними відносинами чи активами.	В.І. Пілявський [62]
Агрохолдинг – це господарське товариство або об'єднання – юридична особа, яка володіє, користується та розпоряджається корпоративними правами (акціями, частками, паями) двох або більше корпоративних підприємств, у тому числі сільськогосподарських підприємств, а також користується землями сільськогосподарського призначення, у тому числі наданими у власність громадянам України земельними паями для ведення сільськогосподарської діяльності на правах оренди.	Господарського кодексу України, Ю. О. Лупенко [51]
Агрохолдинг – це окремий вид асоційованих підприємств, специфічна форма володіння акціонерним капіталом, коли материнська компанія, маючи корпоративні права (контрольний пакет акцій, частки, паї) інших підприємств («дочірніх»), управляє ними й контролює їхню діяльність у сфері виробництва та переробки сільськогосподарської продукції.	Б. С. Дуб [29]
Агрохолдинг – це тип консолідованої групи материнських і контрольованих дочірніх сільськогосподарських підприємств, що мають в обробітку не менше 10 тис. га	Б. С. Дуб [29]

Агрохолдинги діють в агробізнесі у широкому трактуванні – не лише сільське господарство, рослинництво, тваринництво, а й харчова промисловість (молочні продукти, кондитерські тощо), експорт, переробка, засоби захисту рослин та ін., тобто це повний спектр діяльності агропромислового комплексу, структуру якого представлено на рис. 1.2.

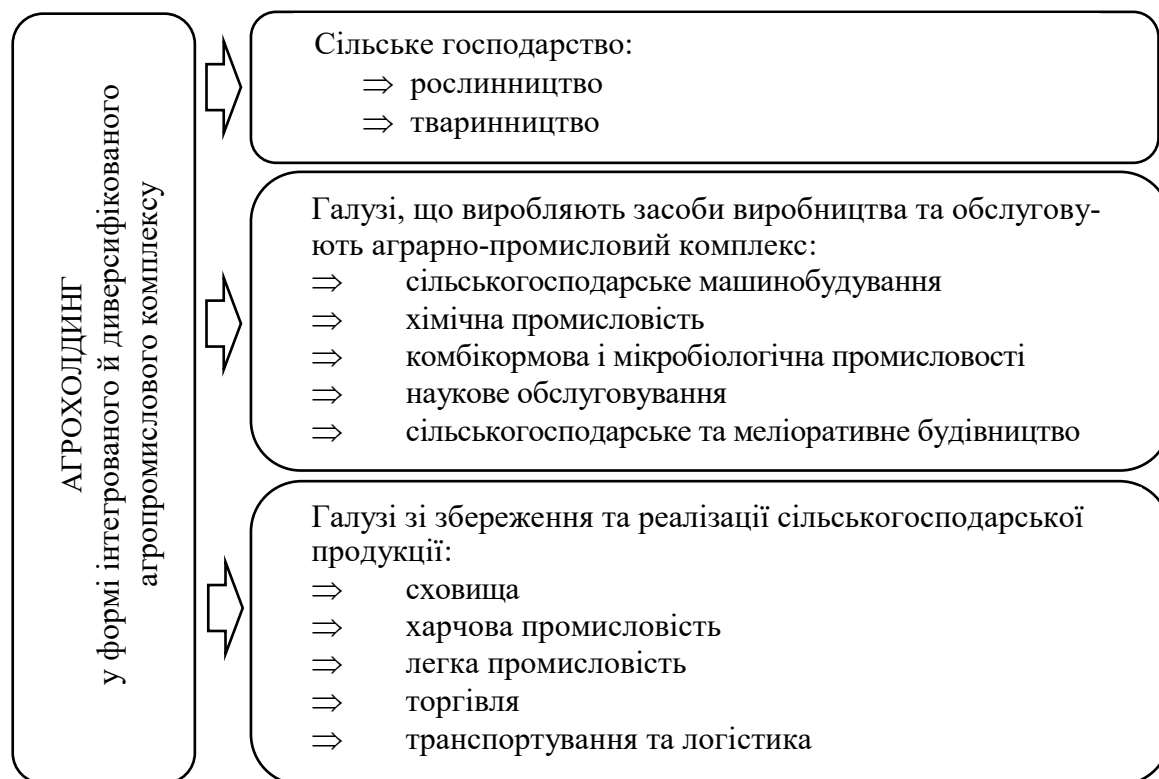


Рис. 1.2. Галузева структура аграрно-промислового комплексу [29, с.81]

Нинішні багатопрофільні (великотоварні) агропромислові формування (агрохолдинги) являють собою об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та ін. підприємств та їх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, зокрема, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Такий підхід до діяльності дає не тільки синергійний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у не пікові періоди виробничого циклу. Масштаби концентрації виробничих потужностей (у тому числі землі) в одній організаційній системі та поєднання різних напрямів діяльності об'єктивно створюють проблеми її керованості, і не тільки виробничим процесом, а й створеними численними юридичними особами (як правило за територіальним принципом), що стратегічно спрямовуються та регулярно

контролюються «центром». Консолідація інформації холдингу за всіма напрямками функціонування для аналізу поточного стану агрохолдингу створюють інформаційну базу для управлінців та власників [23, с. 51].

Система стратегій агрохолдингів як інтегрованих формувань має свої відмінні риси від системи стратегій простого підприємства (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Відмінності в ознаках систем стратегій підприємств та агрохолдингів

Ознака	Система стратегій підприємства	Система стратегій агрохолдингу
Загальна місія компанії	Забезпечення ефективного функціонування та випуск продукції, що задовольняє потреби споживачів	Задоволення потреб споживачів, забезпечення розвитку та соціально-корпоративної відповідальності перед суспільством
Складність стратегії	Діяльність у формі відокремленої господарської одиниці	Створення інтегративної цінності в усіх розуміннях
Сфера стратегічних інтересів	Підвищення ефективності використання ресурсів; зміцнення економічної стійкості та платоспроможності	Сталий розвиток; стале нарощення конкурентоспроможності; підвищення ефективності функціонування
Стратегії за рівнями управління	Ділова (яка одночасно може співпадати з корпоративною), функціональні, операційні	Корпоративна, ділові, функціональні, операційні
Конкурентні стратегії	Конкурентна стратегія у складі корпоративної стратегії (єдина модель поведінки на ринку товарів/послуг)	Система конкурентних стратегій у складі бізнес-стратегій (можуть мати різні моделі поведінки на ринку товарів/послуг)
Масштабність стратегічних цілей	Частіше за все внутрішні цілі, частково цілі місцевих громад	Внутрішні цілі, регіональні цілі, цілі місцевих громад, глобальні зовнішні цілі
Кількість цілей функціонування	Проста структура цілей з незначною їх кількістю	Складана структура цілей зі значною їх кількістю
Основа стратегічного розвитку	Підвищення ефективності діяльності; економія за рахунок скорочення витрат	Масштабне нарощення обсягів виробництва; економія через перерозподіл стратегічного потенціалу учасників
Передбачення поведінки в умовах ризикованості діяльності та дії загроз	Обмежений спектр дії негативних чинників; переважно реактивно-оборонна поведінка у захисті від загроз	Широкий спектр дії негативних чинників; необхідність превентивної поведінки у захисті від загроз; можливість зниження ризикованості діяльності за рахунок консолідації зусиль
Основа розробки системи стратегій	Минулий досвід та частково нові можливості	Нові можливості; лідерство в проведенні удосконалень та створенні передових технологій
Врахування соціальної відповідальності	Соціальна відповідальність майже не передбачається	Значний рівень соціальної відповідальності, особливо в частині екології, інфраструктури та соціальної підтримки територій

Дослідження та аналіз ключових потенційних можливостей розвитку вітчизняних агрохолдингів передбачає ефективне використання наявних у підприємства внутрішніх активів у поєднанні з унікальними зовнішніми можливостями. Саме агрохолдинги як потужні підприємства у своїй галузі можуть запроваджувати і реалізовувати ефективні стратегії, маючи задля цього необхідний потенціал та упевненість у довгостроковому функціонуванні. Досить часто у стратегіях агрохолдингів акцент робиться на їх сталому розвитку через актуалізацію екологічних, інфраструктурних та соціальних аспектів.

Основою стратегічного розвитку підприємств агропродовольчого комплексу є використання ефекту масштабу, що забезпечується шляхом нарощування обсягів виробництва агропромислової продукції. Ефект економії забезпечується завдяки стратегії матеріальної, технологічної, маркетингової, кадрової оптимізації та переорієнтації одразу всіх своїх підрозділів в конкретному географічному регіоні та перерозподілу загальних корпоративних витрат. Перерозподіляючи матеріальні, технічні, фінансові та трудові ресурси між різними видами бізнесу протягом року, організація забезпечує ефективне їх використання і, таким чином дає змогу пом'якшити недоліки сезонності виробництва.

Таким чином, під стратегічним управлінням розуміється вид діяльності, пов'язаний з постановкою довгострокових цілей підприємства, які відбивають інтереси його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до внутрішніх можливостей, і на цій основі конкретизація завдань (заходів, дій, способів) з реалізації сукупності управлінських рішень у формі системи (набору) стратегій на підприємстві. Інтереси функціонування підприємства у довгостроковій перспективі можуть мати розрізнений характер залежно від його первинного фінансово-економічного стану, сильних та слабких сторін діяльності. За складних умов функціонування інтересом підприємства може стати забезпечення його виживання та підтримання нормальних показників діяльності за допомогою запровадження стабілізаційних заходів. І навпаки, за сприятливих умов, інтереси підприємства можуть полягати у забезпеченні його сталого розвитку, підвищення конкурентоспроможності, ефективності використання наявних ресурсів,

зміцнення фінансово-економічної стійкості та ін. Слід зауважити, що сприятливість середовища функціонування підприємства залежить, насамперед, від ступеня його невразливості від дії негативних чинників у формі загроз. Під стратегією слід розуміти інструмент стратегічного управління (як правило у формі відокремленого плану), який розкриває зв'язок між певними довгостроковими цілями діяльності і розвитку підприємства та системою заходів по реалізації сукупності управлінських рішень для їхнього досягнення. Оскільки довгострокові цілі діяльності підприємства представляють собою цілий комплекс відповідно різних ознак, то і стратегії на підприємстві пов'язуються у певну систему, де базовою класифікаційною ознакою є рівні управління (корпоративний, діловий, функціональний та операційний). Конкурентна стратегія, при цьому відноситься до ділового рівня і виступає складовим елементом бізнес-стратегій та передбачає дії підприємства залежно від ситуації на ринку. У дипломній роботі дослідження спрямоване на діяльність підприємств агропромислового комплексу. У сучасних умовах господарювання агропромисловий комплекс все частіше представляють агрохолдинги, під якими слід розуміти багатопрофільні (великотоварні) агропромислові структури у формі об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та ін. підприємств та їхніх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції. Такі формування, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Саме агрохолдинги як потужні підприємства у своїй галузі можуть запроваджувати і реалізовувати ефективні стратегії, маючи задля цього необхідний потенціал та упевненість у довгостроковому функціонуванні. Досить часто у стратегіях агрохолдингів акцент робиться на їх сталому розвитку через актуалізацію екологічних, інфраструктурних та соціальних аспектів. Масштаби концентрації виробничих потужностей в одній організаційній системі та поєднання різних напрямів діяльності об'єктивно створюють проблеми у її керованості за галузевим, масштабним та територіальним принципами, що мають бути вирішені на стратегічному рівні. Тож, система стратегій агрохолдингів як інтегрованих і диверсифікованих формувань має свої відмінні риси від системи стратегій простого підприємства.

1.2. Теоретичні аспекти стратегії економічної безпеки у складі стратегічного управління агрохолдингом та особливості її формування

Як зазначалося у пп. 1.1, успішність функціонування і розвитку будь-якого підприємства, у тому числі і агрохолдингу, у довгостроковій перспективі, багато в чому залежить від якісного стратегічного управління, основою якого є узгоджена система стратегій, ефективність реалізації яких напряму залежить від спроможності підприємства здійснювати свою основну (підприємницьку) діяльність під впливом викликів, небезпек і ризиків, що можуть переростати у загрози такій діяльності. Тож, актуальним постає питання передбачення у складі системи стратегій підприємства елементів стратегії економічної безпеки.

На сьогодні, на жаль, не існує єдиних висновків серед науковців та практиків, де б чітко простежувалися аргументовані відповіді на питання щодо сутності стратегії економічної безпеки, її базових типів і видів, системної структури і процедури відбору її елементів, етапів формування і реалізації такої стратегії у складі загальної стратегії підприємства. А отже, всі ці питання залишаються дискусійними, що потребує формування нових рекомендацій.

Перш ніж говорити про стратегію економічної безпеки, необхідно визначитися із самим поняттям «економічна безпека» з врахуванням стратегічних перспектив функціонування підприємства. У дослідженні підтримується думка К.О. Горбас, магістерська робота якої є частиною виконуваного комплексу «Управління економічною безпекою у системі стратегічного управління агрохолдингом», яка визначає економічну безпеку як сприятливу умову реалізації інтересів підприємства у формі: 1) сталого розвитку підприємства через бачення місії і реалізацію цілей діяльності підприємства (інтерес підприємства проявляється у досягненні запланованих цілей функціонування підприємства для повної реалізації його місії); 2) стабільне підтримання і нарощення конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування конкурентних переваг (інтерес підприємства – утримання встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів його нарощення на ринках відповідного продукту (товару або послуги);

3) підвищення ефективності функціонування підприємства та фінансово-економічної стабільності (інтерес підприємства – запланований рівень рентабельності діяльності підприємства, ефективності використання його ресурсів і ділової активності, рівні фінансово-економічного стану та платоспроможності); 4) невразливість до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства (інтерес підприємства – своєчасність і повнота виявлення загроз підприємства та рівень захищеності його діяльності від негативного впливу загроз).

На основі наданого визначення поняттю «економічна безпека підприємства» звернемося до питання що представляє собою «стратегія економічної безпеки підприємства».

У своїй праці М. Портер визначив стратегію як спосіб реакції на зовнішні можливості і загрози, внутрішні сильні і слабкі сторони [87]. Таке твердження містить відвертий натяк на необхідність включення до складу системи стратегій господарчого суб'єкта такого елемента як стратегія економічної безпеки, у якій має враховуватися й оцінюватися вплив зовнішніх і внутрішніх чинників із різним характером впливу задля попередження перетворення їх на загрози діяльності такого суб'єкта.

Багатоаспектність дефініції «стратегія економічної безпеки» вбачається перш за все у розрізненому підході до визначення самого поняття, його тотожності, або відмінності з такими поняттями як «стратегія забезпечення економічної безпеки», «стратегія системи економічної безпеки підприємства», і навіть «стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства» та ін. Тож, попередньо сформуємо де-які пояснення: по-перше, поняття «стратегія системи економічної безпеки підприємства» має свій сенс, оскільки сама економічна безпека є системною категорією, що накладає свій відбиток і на понятті «стратегія економічної безпеки». Тож, у дослідженні ці два поняття є тотожними. По-друге, «стратегія забезпечення економічної безпеки» вбачається як процесна база загальної стратегічної економічної безпеки, що описує послідовність та умови реалізації певних етапів процесу ухвалення і реалізації заходів різноманітного характеру у довгостроковій й поточній перспективах, результатом

чого стає набуття економічною безпекою кінцевої форми вияву як то: стану ефективного використання ресурсів [39;60], стану стабільного функціонування та розвитку підприємства [15], стану захищеності потенціалу підприємства [5], стану захищеності діяльності підприємства [42;73], стану захищеності інтересів підприємства [83], міри гармонізації або задоволення інтересів [43; 53], міри економічної свободи [52], або як у цьому дослідженні – умови отримання результату реалізації інтересів підприємства у зазначених раніше формах. Тож, «стратегія забезпечення економічної безпеки» має форму керівництва до стратегії економічної безпеки та дає відповідь на питання: як досягається її кінцевий вияв. У понятті «стратегія інноваційного розвитку системи економічної безпеки підприємства» [29] відбувається звужена деталізація поняття економічної безпеки через її ув'язування з конкретним об'єктом. У дослідженні об'єктом економічної безпеки є підприємство, інтереси якого проявляються у чотирьох формах, а тому об'єкте звуження не має сенсу.

Більш детальне розкриття підходів до визначення поняття «стратегія економічної безпеки» у трактуванні різних авторів подано у табл. 1.6.

Таблиця 1.6

Підходи до визначення поняття «стратегія економічної безпеки»

Джерело / Автор	Визначення
Л.П. Артеменко, Д.В. Бебешко [3]	сукупність стратегічних рішень в розрізі характеру реагування на зміни факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ підприємства
Є.М. Білоусов [6, с. 6]	сукупність планів, програм, методів та механізмів захисту важливих інтересів організації в економічній сфері від загроз
Б.С. Дуб [29]	довготерміновий план гарантування економічної безпеки шляхом розробки і впровадження нових та/або удосконалення наявних форм організації системи економічної безпеки, механізмів управління та взаємодії, технічних засобів і технологій, форм, методів і методик протидії існуючим та потенційним викликам, небезпекам, загрозам і ризикам у сфері економіки, а також впровадження нових організаційних структур підрозділів безпеки (оптимізації існуючих) та підготовки/перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з безпеки, що окремо або в різних видах поєднання підвищує ефективність діяльності системи економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності
Д.В. Дячков, І.П. Потапук, І.В. Капран [30]	загальні, довготривалі, найбільш принципові й важливі цілі, плани, наміри керівництва підприємства, спрямовані на формування системи безпеки, механізмів управління та взаємодії з метою протидії реальним і потенційним зовнішнім і внутрішнім загрозам та ризикам, ефективної реалізації місії, досягнення поставлених цілей і забезпечення стабільного розвитку підприємства

Продовження табл. 1.6

Джерело / Автор	Визначення
О.І. Захаров [35]	довгостроковий план цілеспрямованих, добре скоординованих дій суб'єктів системи економічної безпеки підприємства, спрямованих на створення сприятливих і безпечних умов для реалізації його місії
Л. В. Лаврентьєва [47, с. 51]	функціональна стратегія забезпечення економічної безпеки у довгостроковому періоді, яка представляє собою сукупність засобів, заходів, рішень та інструментів, спрямованих на подолання негативного впливу загроз та ризиків задля досягнення рівня економічного прибутку фінансової стійкості та економічного зростання в умовах динамічності зовнішнього середовища
О.В. Макаруч [54, с. 66]	сформована сукупність заходів, адекватних стану й тенденціям зміни зовнішнього і внутрішнього середовища, що відповідно до наявних ресурсів забезпечують стійке функціонування та необхідні тенденції розвитку щодо обраної місії
І.П. Мойсєєнко [58]	розроблення довгострокового плану для забезпечення реалізації мети, завдань та досягнення цілей підприємства, зокрема забезпечення фінансової та економічної безпеки, а також планування розподілу ресурсів в умовах постійної нестабільності зовнішнього середовища та адаптації до нього, для захисту цього підприємства від впливу загроз, ризиків і досягнення нормального та безпечного його функціонування
О.І. Линник, Н.В. Артеменко [48]	сукупність найбільш значущих рішень та заходів, спрямованих на забезпечення прийняттого рівня безпеки функціонування підприємства
Т.І. Сабєцька, В.Б. Сабєцький [66]	комплексна, орієнтована на тривалу перспективу цілісна концепція сталого й безпечного розвитку підприємства на основі побудови адекватної й ефективної системи економічної безпеки, яка здатна вчасно реагувати на будь-які загрози й небезпеки, максимально нівелюючи їх негативний вплив на підприємство
Т.В. Сак [68]	довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства
О.В. Скорук [69]	обґрунтована система послідовних дій і заходів, орієнтованих на досягнення поставленої мети, та спосіб досягнення встановлених цілей забезпечення економічної безпеки з урахуванням тенденції зміни її рівня
В. Стадник [71]	економічна система забезпечення економічної безпеки підприємства в довгостроковому періоді, що являє собою сукупність приватних взаємоузгоджених складових, які об'єднує єдина глобальна мета – досягнення рівня економічного прибутку
Г.М. Черняк [79]	план дій, що визначає пріоритети і ресурси для забезпечення економічної безпеки підприємства і передбачає сукупність процесів, методів, інструментів ідентифікації, попередження, протидії загрозам та стратегічні напрями підвищення рівня економічної безпеки

На основі проаналізованих підходів до визначення поняття «стратегія економічної безпеки» та попередніх досліджень, у дипломній роботі стратегія економічної безпеки вбачається як залежний і логічно вбудований у загальну систему

стратегій підприємства інструмент стратегічного управління (у формі відокремленого плану, системи планів або вбудованого елементу окремого стратегічного плану), спрямований на реалізацію довгострокових цілей гарантування економічної безпеки за допомогою певних заходів (дій, способів, методів, методик та ін.), що створює сприятливі умови для реалізації інтересів підприємства у розрізі сталого розвитку, стабільного підтримання і нарощення конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та фінансово-економічної стабільності, невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності.

Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки як системна категорія, перш за все, розробляється з врахуванням розміру і структури господарчого суб'єкта, рівня управління, галузевої належності з її потребами для забезпечення стабільного функціонування суб'єкта у довгостроковій перспективі.

У табл. 1.7 представлений взаємозв'язок між інтересами підприємства та рівнями управління, де вони мають реалізовуватися з умови гарантування економічної безпеки діяльності, що контролюється менеджерами відповідного рівня. Подана схема взаємозв'язку через заявлені рівні управління є притаманною для диверсифікованих й інтегрованих компаній, якими є більшість агрохолдингів.

Тож, 1) інтереси у межах сталого розвитку у формі досягнення запланованих цілей функціонування підприємства для повної реалізації його місії вирішуються на корпоративному і діловому рівнях; 2) інтереси з підтримки й нарощення конкурентоспроможності у формі утримання встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів його нарощення на ринках відповідних продуктів (товарів або послуг) реалізуються на корпоративному і діловому рівнях; 3) досягнення інтересів щодо підвищення ефективності функціонування та фінансово-економічної стабільності корпорації вирішуються на рівні корпоративного, ділового і функціонального рівні управління; 4) інтереси, що пов'язані із невразливістю до наявних і потенційних загроз діяльності підприємству через своєчасність і повноту їхнього виявлення і ефективність реалізації захисних заходів їхнього нівелювання по відношенню до діяльності холдингу реалізуються на усіх рівнях управління.

Таблиця 1.7

Взаємозв'язок між інтересами агрохолдингу та рівнями управління їхньої реалізації з умови гарантування економічної безпеки його діяльності

Напрями реалізації інтересів	Форма реалізації інтересів	Рівні управління реалізації інтересів
Сталий розвиток	Досягнення запланованих цілей функціонування підприємства для повної реалізації його місії	Корпоративний і діловий рівні управління
Підтримка й нарощення конкурентоспроможності	Утримання встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів його нарощення на ринках відповідних продуктів (товарів або послуг)	Корпоративний і діловий рівні управління
Ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність	Досягнення запланованих рівнів рентабельності діяльності підприємства, ефективності використання його ресурсів, ділової активності, фінансово-економічного стану і платоспроможності	Корпоративний, діловий і функціональний рівні управління
Невразливість до наявних і потенційних загроз діяльності	Своєчасність і повнота виявлення загроз підприємства та рівень захищеності його діяльності від негативного впливу загроз	Корпоративний, діловий і функціональний рівні управління

Тож, стратегія економічної безпеки агрохолдингу має пронизувати усі рівні управління (від корпоративного до операційного) та змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегій холдингу. До того ж, стратегія економічної безпеки агрохолдингу на корпоративному рівні, у якій передбачається забезпечення умов для його сталого розвитку, може перетинатися із безпековими стратегіями загальнодержавного, регіонального і, навіть, міжнародного рівнів. Так наприклад, досить часто у місіях агрохолдингових компаній зазначається їхня «участь у подоланні голоду у світі, створенні прозорого та цивілізованого ринка сільськогосподарської продукції в Україні, підвищення якості вирощеної продукції та наближення українських аграріїв до кінцевих споживачів товару» [61]. На діловому рівні стратегія економічної безпеки агрохолдингу повинна мати змістовний зв'язок із загальною діловою стратегією окремого учасника інтегрованої структури (її актора), який відповідає за окремий напрям бізнес-діяльності та його конкурентної стратегії і складатися із основних функціональних стратегій, які можуть входити до складу функціональних стратегій ділового бізнес-напрямку (виробничо-технологічна, фінансова, інвестиційно-інноваційна,

зовнішньоекономічна, інтелектуально-кадрова, продуктово-маркетингова, екологічна), та забезпечувальних стратегій, як то силова, політико-правова, інформаційно-аналітична, організаційно-управлінська та інтерфейсна.

Рис. 1.3 демонструє місце елементів стратегії економічної безпеки агрохолдингу у загальній системі його стратегій.

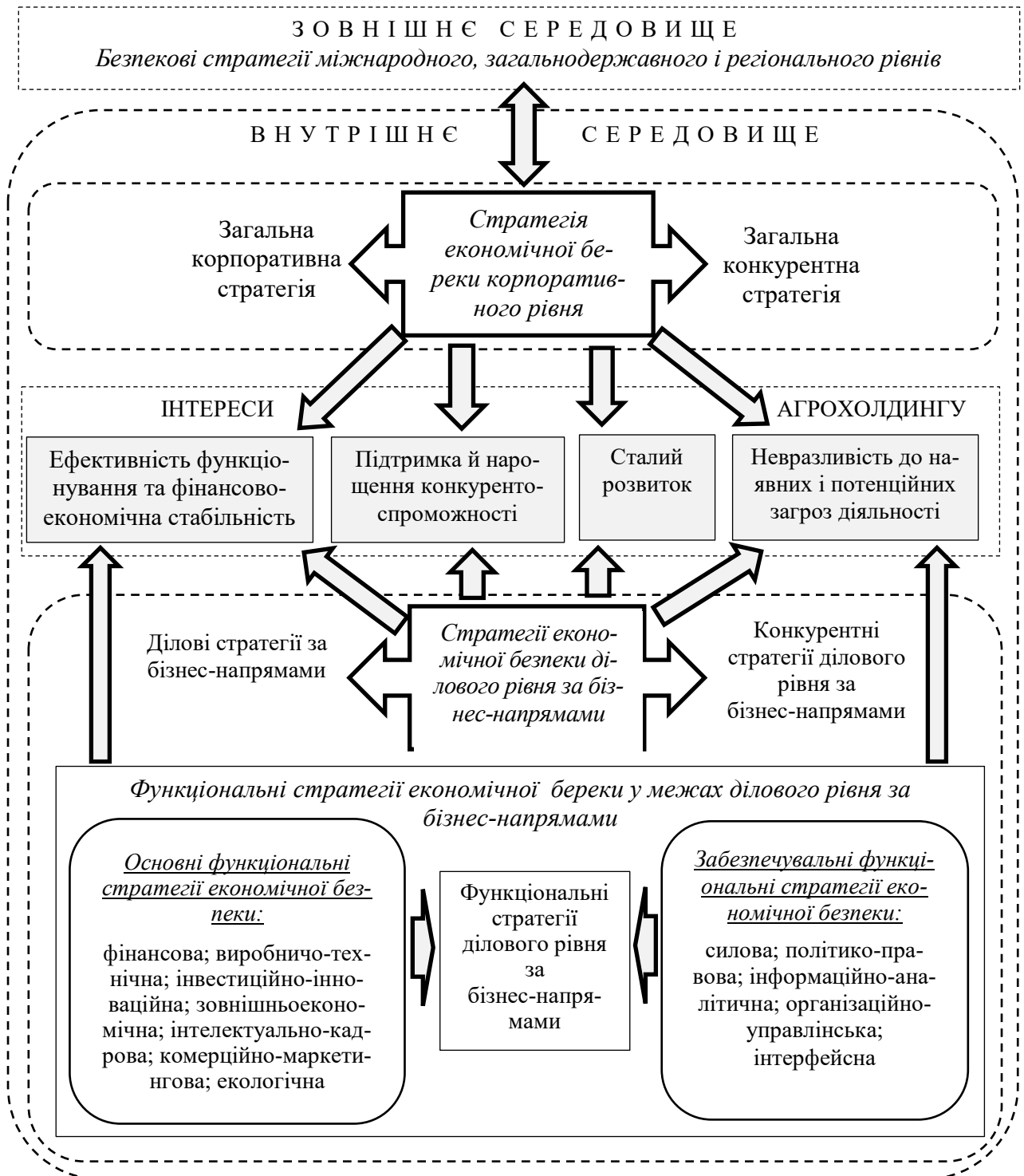


Рис. 1.3. Місце елементів стратегії економічної безпеки агрохолдингу у загальній системі його стратегій

Для формування уявлення про змістовність стратегії економічної безпеки та її місця у загальній стратегії підприємства, розглянемо класифікаційні характеристики досліджуваної категорії у трактуванні різних науковців (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Види/типи стратегій економічної безпеки

Критерій	Види/типи стратегій економічної безпеки
За формою функціонування	1) стратегія підтримки – передбачає збереження рівня економічної безпеки, контроль результатів діяльності та попередження усіх можливих загроз; 2) стратегія посилення – спрямована на посилення від однієї до трьох функціональних складових економічної безпеки підприємства; 3) стратегія адаптації – передбачає проведення заходів пристосування виду діяльності до ринку, пристосування складових економічної безпеки до вимог середовища; 4) стратегія модифікації – спрямована на проведення змін, які стосуються виду діяльності, ринку, а також необхідних змін складових економічної безпеки [4]
	1) забезпечувальна стратегія – передбачає створення умов для максимізації доходів і прибутку; 2) підтримуюча стратегія – спрямована на створення умов для протидії проявам складно-передбачуваних загроз; 3) стабілізаційна стратегія – передбачає визначення резервів скорочення втрат від настання; 4) реструктуризаційна стратегія – спрямована на зменшення прояву кризових явищ [26]
За характером реагування	1) стратегія, пов'язана з необхідністю раптового реагування на загрози (виробничій діяльності, майну, персоналу тощо), що викликаються; 2) стратегія орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек та загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної як ситуації всередині підприємства, так і в оточуючому його середовищі; 3) стратегія безпеки, направлена на відшкодування (відновлення, компенсацію) нанесених збитків [38, с. 23]
	1) стратегія випереджувальної протидії – передбачає підготування до появи негативних явищ та не допустити їх настання; 2) стратегія адекватної відповіді – полягає в нейтралізації загроз, які виникають постійно; 3) стратегія захисту інформації, майна тощо [47, с. 51]
	1) стратегія орієнтована на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих загроз економічній безпеці; 2) стратегія націлена на запобігання збитку від впливу існуючих або можливих загроз економічній безпеці; 3) стратегія спрямована на компенсацію збитку в результаті дії загроз економічній безпеці [48, с. 165-166]
	1) стратегія економічної безпеки, орієнтована на збереження безпеки та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам суб'єкта; 2) стратегія економічної безпеки, що обмежує небажані дії на об'єкти безпеки; 3) стратегія економічної безпеки, що передбачає відновлення безпеки та компенсацію збитку або упущеної вигоди, що завдається [10, с. 97-98]
	1) системне планове забезпечення; 2) швидке реагування; 3) інституціоналіція та послідовне зміцнення; 4) комплексне гарантування; 5) відшкодування збитку; 5) раптового реагування; 6) сегментованого забезпечення; часткового врахування; 7) делегування функцій [9, с. 220]
Залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки	1) стратегії підтримки економічної безпеки: стратегії усунення існуючих загроз, запобігання можливим загрозам, компенсації збитку; 2) стратегії відновлення економічної безпеки: стратегії збільшення прибутків, скорочення витрат, продажу активів, комплексна стратегія відновлення [3]
	1) стратегія зростання – передбачає збереження досягнутого рівня економічної безпеки, контроль за результатами діяльності та попередження виникнення можливих загроз економічним інтересам підприємства; 2) вибірково-посилююча стратегія – спрямована на проведення заходів посилення одного із показників компонент економічної безпеки; 3) пристосувальна стратегія – спрямована на проведення заходів пристосування компонент економічної безпеки підприємств до змін зовнішнього середовища; 4) трансформаційна стратегія – передбачає проведення змін, які стосуються виду діяльності, трансформації ринку, а також проведенні необхідних змін компонент економічної безпеки підприємств; 5) комплексно-убезпечувальна стратегія – спрямована на проведення заходів, спрямованих на досягнення рівня економічної безпеки, бажаного для підприємства [79]

Продовження табл. 1.8

Критерій	Види/типи стратегій економічної безпеки
Залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки	1) стратегія активного росту – передбачає збереження поточного високого рівня економічної безпеки, збереження й посилення системи захисту інтересів підприємства від імовірних прогнозованих й неочікуваних внутрішніх загроз і зовнішніх небезпек за умов активного росту бізнесу; 2) консервативна стратегія – орієнтована на загальну підтримку достатнього рівня економічної безпеки, своєчасне виявлення й попередження різного роду загроз, а також посилення тих окремих складових безпеки, які на даний момент є «слабкою ланкою»; 3) стратегія пасивної стабільності (пристосування) – дозволяє швидко і з найменшими втратами пристосувати підприємство до динамічних змін зовнішнього оточення, за потреби – змінити вид діяльності, ринок збуту, політику закупівель, технологію виробництва, а також посилити найслабші складові системи економічної безпеки; 4) стратегія виживання – орієнтована на комплексний захист нестабільного підприємства, що перебуває на грані банкрутства, за усіма компонентами економічної безпеки з метою уникнення його ліквідації, рейдерського захоплення чи конкурентних зазіхань [66]
За моделями розробки стратегій	1) планова – стратегія, при розробці якої використовуються формальні методи та процедури, спеціалізований персонал; 2) підприємницька – стратегія, яка базується на баченні майбутнього та особистому досвіді керівника та/або власника; 3) навчання на досвіді – стратегія, яка передбачає урахування зовнішніх змін при перегляді стратегії [29, с. 66] 1) запланована – спрямована на нейтралізацію чи зменшення впливу негативних чинників, які існують під час розробки стратегії; 2) реальну – передбачає внесення змін в заплановані дії в разі появи нових загроз як відповідна реакція [35, с. 278]
За режимом функціонування	1) стратегія спрямована на покращення окремих показників фінансової діяльності підприємства; 2) стратегія, яка передбачає застосування нових методів аналізу, планування та контролю стану економічної безпеки, підвищення кваліфікації фінансових менеджерів, вдосконалення матеріального стимулювання; 3) стратегія направлена на суцільну заміну системи управління фінансовою діяльністю підприємства [77] 1) повсякденному; 2) підвищеної готовності; 3) глобального застосування; 4) локального застосування [40]
За функціональними сферами	1) логістична стратегія; 2) ресурсна стратегія; 3) фінансова стратегія; 4) організаційна стратегія; 5) кадрова [84, с. 163]
За рівнем реалізації	1) генеральна стратегія – виражена через загальну концепцію системи забезпечення економічної безпеки підприємства; 2) спеціальна стратегія – застосовується наприклад, в залежності від стадії господарської діяльності; 3) функціональна стратегія – реалізовується через регулярну, безперервну роботу всіх підрозділів підприємства по перевірці контрагентів, аналізу операцій, що передбачаються, експертизі документів, виконанню правил роботи з конфіденційною інформацією, тощо); 4) стратегія реактивних заходів – застосовується у випадку виникнення або реального здійснення яких-небудь загроз економічній безпеці підприємства [28, с. 424-425]
Відповідно до інтересів підприємства	1) забезпечення росту прибутковості власного капіталу; 2) формування економічних ресурсів; 3) фінансової стабільності; 4) безпеки інвестиційної/інноваційної діяльності; 5) нейтралізації ризиків; 6) захисту конкурентної позиції; антикризова стратегія [78]
За стадіями життєвого циклу	1) стратегія виживання; 2) стратегія існування; 3) стратегія обмеженого зростання; 4) стратегія зростання [65, с. 54]

Як видно з табл. 1.8, автори виділяють різні види/типи стратегій економічної безпеки, проте є збіги за їхньою сутністю.

За режимом функціонування виділяють стратегію направлену на покращення окремих показників фінансової діяльності підприємства; стратегію, яка передбачає застосування нових методів аналізу, планування та контролю стану економічної безпеки, підвищення кваліфікації фінансових менеджерів, вдосконалення матеріального стимулювання та стратегію направлену на: суцільну заміну системи управління фінансовою діяльністю підприємства. Виокремлені стратегії економічної безпеки за даним класифікаційним критерієм націлено лише на фінансову складову економічної безпеки та не враховують інші, що не дає змоги комплексно убезпечити підприємство від загроз.

Виділені Л. П. Артеменко стратегії економічної безпеки за формою функціонування перекликаються із стратегіями запропонованими Є. О. Діденко, які в основному націлені на реалізацію фінансових інтересів підприємства як складової частини економічної безпеки. Тобто класифікація Л. П. Артеменко є більш оптимальною. Разом з тим, варто зазначити, що О.А. Гавриш та Г.М. Черняк подають класифікацію стратегій залежно від рівня економічної безпеки підприємства, які за своїм змістом абсолютно відповідають стратегіям виділеним Л.П. Артеменко, лише змінені назви. Однак цікавою є виокремлена авторами комплексно-убезпечувальна стратегія, яка передбачає досягнення бажаного для підприємства рівня економічної безпеки.

У своєму дослідженні Т. М. Іванюта та А. О. Заїчковська за характером реагування виокремили три типи стратегії: стратегія раптового реагування на загрози. Тобто реалізується принцип «загроза-відбиття» (проте можливо лише послабити або запобігти дії загрози, але це не виключає завдання шкоди); стратегія орієнтована на прогнозування, завчасне виявлення небезпек та загроз, цілеспрямоване дослідження економічної та криміногенної як ситуації всередині підприємства, так і в оточуючому його середовищі; стратегія безпеки, направлена на відшкодування нанесених збитків, використання якої є доцільним

тільки якщо збитки можна відшкодувати, чи коли не має можливості реалізувати стратегії першого чи другого типів [38, с. 23]. Запропонована у праці авторів стратегія націлена на прогнозування загроз перекликається за змістом зі стратегією випереджувальної протидії Л. В. Лаврентьєвої. Однак їх класифікації все ж різняться, що можемо побачити з табл. 1.7.

Такі автори як О. І. Линник, Н.В. Артеменко та Є. Г. Чернікова виділяють стратегію орієнтовану на усунення існуючих або запобігання виникнення можливих загроз економічній безпеці, стратегію націлену на запобігання збитку від впливу існуючих або можливих загроз економічній безпеці та стратегію спрямовану на компенсацію збитку в результаті дії загроз економічній безпеці. Однак реалізація першою стратегії передбачає як результат запобігання збиткам. Тобто перші дві стратегії варто розглядати як єдину. З цього погляду більш оптимальною є класифікація А. Е. Воронкової та О.В. Свірідової, які виокремили стратегію орієнтовану на збереження безпеки та попередження виникнення можливих загроз; стратегію, яка обмежує небажані дії на об'єкти безпеки; стратегію, яка передбачає відновлення безпеки та компенсацію збитку або упущеної вигоди, що завдається.

У своєму дослідженні Л. П. Артеменко та Д. В. Бебешко класифікують стратегії залежно від попереднього стану економічної безпеки на дві групи: стратегії підтримки та відновлення економічної безпеки. Класифікація запропонована Т. І. Сабєцькою фактично відображає види корпоративних стратегій, переорієнтованих на економічну безпеку підприємств. Зовсім не зрозумілою є класифікація подана у праці Т. Г. Васильців. Крім того, вона містить стратегії різних класифікаційних критеріїв.

За сферою впливу на рівень економічної безпеки А.О. Ярославський виділяє логістичну, ресурсну, фінансову, організаційну та кадрову стратегії. Звісно подані стратегії впливають на рівень економічної безпеки. Однак якщо розглядати класифікацію з даної точки зору, то перелік є неповним і не враховує деякі складові економічної безпеки.

На думку Д. В. Доценко стратегії економічної безпеки підприємства слід

розподіляти на генеральну, спеціальну, функціональну та стратегію реактивних заходів. Проте з огляду на рівні реалізації включати в дану класифікації стратегію реактивних заходів недоцільно, оскільки вона за змістом не сумісна з іншими.

Класифікація стратегій економічної безпеки у праці О. В. Черевко за інтересами підприємства включає всі необхідні інтереси, але є досить об'ємною та громіздкою, що може спричинити складність її використання.

Виділені стратегії економічної безпеки залежно від життєвого циклу підприємства корелюються із видами корпоративної стратегії підприємства.

По відношенню до класифікації стратегій економічної безпеки за моделями розробки було вивчено два підходи. Автори першого підходу поділяють стратегії на планову, підприємницьку та стратегію навчання на досвіді [29, с. 149]. І другий підхід передбачає розподіл стратегії економічної безпеки підприємства на заплановану та реальну. Визначати стратегію як «планову» або «заплановану», є некоректним, оскільки стратегія за своєю сутністю і є планом. Загалом усі зазначені види економічної стратегії відображають не так модель її розробки, як, скоріше за все, певні процедури у процесі реалізації.

У своїй праці Дуб Б.С. зробила висновок, що зазвичай «портфельні» набори стратегії економічної безпеки, що слугують варіантами при стратегічному плануванні (безпосередньому процесі розробки стратегії), є «варіаціями на тему підтримки, поліпшення чи відновлення бажаного рівня економічної безпеки» [29, с. 149]. На її думку всі інші варіанти класифікацій є перефразованими. Погодимося з таким: по-перше, оскільки стратегія економічної безпеки є комплексною категорією, то і її відображення має бути представлене у вигляді «портфельного» набору стратегій; по-друге, перефразування назв видів стратегій економічної безпеки однакових за змістом дійсно вбачаються і досить часто. До того ж, зустрічаються некоректні назви видів стратегій. Проте зосереджуватися лише на трьох видах/типах стратегії економічної безпеки означає звуження характеристик цієї категорії, які можуть бути використані при формуванні «портфельних» наборів стратегій економічної безпеки (відповідно до загальної системи стратегій підприємства) та її реалізації на підприємстві. Тож, актуальним

вбачається формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки за переліком класифікаційних ознак, на основі зібраного у дослідженні матеріалу. Така класифікація має задовольнити усі вимоги до видового складу стратегій економічної безпеки агрохолдингу.

Таким чином, успішність функціонування і розвитку будь-якого підприємства, у тому числі і агрохолдингу, у довгостроковій перспективі, багато в чому залежить від якісного стратегічного управління, основою якого є узгоджена система стратегій, ефективність реалізації яких напряму залежить від спроможності підприємства здійснювати свою основну (підприємницьку) діяльність під впливом викликів, небезпек і ризиків, що можуть переростати у загрози такій діяльності. Тож, актуальним постає питання передбачення у складі системи стратегій підприємства елементів стратегії економічної безпеки. Сформулювати визначення стратегії економічної безпеки дозволить попереднє визначення базової категорії. Тож, у дослідженні економічна безпека підприємства розглядається як сприятлива умова реалізації інтересів підприємства у формі: 1) сталого розвитку підприємства через бачення місії і реалізацію цілей діяльності підприємства (інтерес підприємства проявляється у досягненні запланованих цілей функціонування підприємства для повної реалізації його місії); 2) стабільне підтримання і нарощення конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування конкурентних переваг (інтерес підприємства – утримання встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів його нарощення на ринках відповідного продукту (товару або послуги); 3) підвищення ефективності функціонування підприємства та фінансово-економічної стабільності (інтерес підприємства – запланований рівень рентабельності діяльності підприємства, ефективності використання його ресурсів і ділової активності, рівні фінансово-економічного стану та платоспроможності); 4) невразливість до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства (інтерес підприємства – своєчасність і повнота виявлення загроз підприємства та рівень захищеності його діяльності від негативного впливу загроз). Тоді, стратегію економічної безпеки слід вбачати як залежний і логічно вбудований у загальну систему стратегій підприємства інструмент стратегічного управління (у формі відокремленого плану, си-

стеми планів або вбудованого елементу окремого стратегічного плану), спрямований на реалізацію довгострокових цілей гарантування економічної безпеки за допомогою певних заходів (дій, способів, методів, методик та ін.), що створює сприятливі умови для реалізації інтересів підприємства у розрізі сталого розвитку, стабільного підтримання і нарощення конкурентоспроможності, підвищення ефективності функціонування та фінансово-економічної стабільності, невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності. Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки як системна категорія, перш за все, розробляється з врахуванням розміру і структури господарчого суб'єкта, рівня управління, галузевої належності з її потребами для забезпечення стабільного функціонування суб'єкта у довгостроковій перспективі. У дослідженні представлений взаємозв'язок між інтересами підприємства та рівнями управління, де вони мають реалізовуватися з умови гарантування економічної безпеки діяльності, що контролюється менеджерами відповідного рівня. Подана схема взаємозв'язку через заявлені рівні управління є притаманною для диверсифікованих й інтегрованих компаній, якими є більшість агрохолдингів. Стратегія економічної безпеки агрохолдингу має пронизувати усі рівні управління (від корпоративного до операційного) та змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегій холдингу. Для формування уявлення про змістовність стратегії економічної безпеки та її місця у загальній стратегії підприємства, у дипломній роботі розглянуто класифікаційні характеристики досліджуваної категорії у трактуванні різних науковців. З цього приводу зроблений висновок, через комплексність самої економічної безпеки її стратегія має бути представлена у вигляді «портфельного» набору стратегій, які можуть бути використані при формуванні «портфельних» наборів стратегій економічної безпеки (відповідно до загальної системи стратегій підприємства) та її реалізації на підприємстві. Тож, актуальним вбачається формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки за переліком класифікаційних ознак, на основі зібраного у дослідженні матеріалу. Така класифікація має задовольнити усі вимоги до видового складу стратегій економічної безпеки агрохолдингу.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Під стратегічним управлінням розуміється вид діяльності, пов'язаний з постановкою довгострокових цілей підприємства, які відбивають інтереси його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до внутрішніх можливостей, і на цій основі конкретизація завдань (заходів, дій, способів) з реалізації сукупності управлінських рішень у формі системи (набору) стратегій на підприємстві. Інтереси функціонування підприємства у довгостроковій перспективі можуть мати розрізнений характер залежно від його первинного фінансово-економічного стану, сильних та слабких сторін діяльності. Слід зауважити, що сприятливість середовища функціонування підприємства залежить, насамперед, від ступеня його невразливості від дії загроз. Під стратегією слід розуміти інструмент стратегічного управління, який розкриває зв'язок між певними довгостроковими цілями діяльності і розвитку підприємства та системою заходів по реалізації сукупності управлінських рішень для їхнього досягнення. Оскільки довгострокові цілі діяльності підприємства представляють собою цілий комплекс відповідно різних ознак, то і стратегії на підприємстві пов'язуються у певну систему, де базовою класифікаційною ознакою є рівні управління (корпоративний, діловий, функціональний та операційний). У дипломній роботі дослідження спрямоване на діяльність підприємств агропромислового комплексу. Агропромисловий комплекс все частіше представляють агрохолдинги, під якими слід розуміти багатoproфільні агропромислові структури у формі об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та ін. підприємств та їхніх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції. Такі формування, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Масштаби концентрації виробничих потужностей в одній організаційній системі та поєднання різних напрямів діяльності створюють проблеми у її керованості за галузевим, масштабним та територіальним принципами. Тож, система стратегій агрохолдингів як інтегрованих і диверсифікованих формувань має свої відмінні риси від системи стратегій простого підприємства.

Сформувати визначення стратегії економічної безпеки дозволить попере-

дне визначення базової категорії. Тож, у дослідженні економічна безпека підприємства розглядається як сприятлива умова реалізації інтересів підприємства у формі: 1) сталого розвитку підприємства через бачення місії і реалізацію цілей діяльності підприємства; 2) стабільне підтримання і нарощення конкурентоспроможності підприємства за рахунок формування конкурентних переваг; 3) підвищення ефективності функціонування підприємства та фінансово-економічної стабільності; 4) невразливість до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства. Тоді, стратегію економічної безпеки слід вбачати як залежний і логічно вбудований у загальну систему стратегій підприємства інструмент стратегічного управління (у формі відокремленого плану, системи планів або вбудованого елементу окремого стратегічного плану), спрямований на реалізацію довгострокових цілей гарантування економічної безпеки за допомогою певних заходів (дій, способів, методів, методик та ін.), що створює сприятливі умови для реалізації зазначених інтересів підприємства. Варто зазначити, що стратегія економічної безпеки як системна категорія, перш за все, розробляється з врахуванням розміру і структури господарчого суб'єкта, рівня управління, галузевої належності з її потребами для забезпечення стабільного функціонування суб'єкта у довгостроковій перспективі. У дослідженні представлений взаємозв'язок між інтересами підприємства та рівнями управління, де вони мають реалізовуватися з умови гарантування економічної безпеки діяльності, що контролюється менеджерами відповідного рівня. Стратегія економічної безпеки агрохолдингу має пронизувати усі рівні управління та змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегій. У дипломній роботі розглянуто класифікаційні характеристики досліджуваної категорії у трактуванні різних науковців. З цього приводу зроблений висновок, через комплексність самої економічної безпеки її стратегія має бути представлена у вигляді «портфельного» набору стратегій, які можуть бути використані при формуванні «портфельних» наборів стратегій економічної безпеки та її реалізації на підприємстві. Тож, актуальним вбачається формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки за переліком класифікаційних ознак, на основі зібраного у дослідженні матеріалу. Така класифікація має задовольнити усі вимоги до видового складу стратегій економічної безпеки агрохолдингу.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ АГРОХОЛДИНГУ ТОВ СП «НІБУЛОН» ТА СТАНУ ЕЛЕМЕНТІВ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ У СТРУКТУРІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

2.1. Характеристика та аналіз результатів діяльності ТОВ СП «Нібулон»

На сьогоднішній день ТОВ «Нібулон» є одним з найбільших українських виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, інвестором в АПК. Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, що діє на основі приватної власності та здійснює виробничу і комерційну діяльність з метою отримання прибутку.

Підприємство було створено у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське сільськогосподарське підприємство «Нібулон» (ССГП «Нібулон»), основним видом діяльності якого було виробництво та реалізація гібридного насіння кукурудзи та соняшнику зарубіжних селекцій. Назва підприємства складається з перших літер назв міст засновників – Миколаїв (Николаев), Будапешт, Лондон. Через два роки, в умовах гострої економічної кризи, підприємство починає займатись імпортом дизельного палива та бензину для задоволення потреб сільгоспвиробників, що потерпали від дефіциту ПММ через їх брак та надто високі ціни. Водночас підприємство активізує свою експортну діяльність. На той час ССГП «Нібулон» надавав пріоритет експорту соняшникової олії та соняшникового шроту. Поступово підприємство, продовжуючи нарощувати мережу виробничих філій, змінило напрямок своєї основної діяльності на вирощування зернових та олійних культур та активізувало торговельну діяльність по закупівлі зерна на внутрішньому ринку з метою їх реалізації на експорт. У 1998 році ССГП «Нібулон» отримало кредит за сприяння МБРР. Вперше в Україні кредит за сприянням міжнародної фінансової установи було надано безпосередньо сільгоспвиробнику та в сумі 5 млн. дол. США. Кредитні та власні кошти в сумі 9 млн. дол. було використано на придбання імпоротної

сільськогосподарської техніки. У 2002 році ТОВ «Нібулон» було розпочато інвестиційну програму по створенню морського перевантажувального термінала, що пов'язано обмеженнями на експорт сільгосппродукції спричиненими браком в Україні портових потужностей. На початку 2003 року підприємство змінило організаційно-правову форму на «ТОВ СП «Нібулон», яке стало правонаступником ССП «Нібулон». Засновниками ТОВ «Нібулон» є Вадатурський О.О., який є генеральним директором і здійснює управління та Вадатурський А.О. з частками у статутному фонді підприємства 80% та 20% відповідно [36; 61].

Наразі, мета діяльності підприємства полягає у виробництві конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам сучасного ринку та є екологічно чистою і безпечною для вживання, що можливо досягти лише шляхом розвитку, модернізації виробництва і підвищення рівня його екологічної безпеки [61].

Основними напрямками діяльності ТОВ «Нібулон» є: виробництво та переробка сільгосппродукції (аграрне виробництво); зберігання, доробка та перевадка зерна, торговельна діяльність; логістика; зовнішньоекономічна діяльність; суднобудування та судноремонт; тваринництво та подальша м'ясопереробка; додаткові послуги. Характеристику основних напрямів діяльності та виробничих потужностей ТОВ «Нібулон» представлено у табл. 2.1.

Розглянуті характеристики основних напрямів діяльності (табл. 2.1) свідчать про формування агрохолдингом повного циклу операцій від вирощування культур до відвантаження та транспортування, що дозволяє експортувати високоякісну продукцію в різні країни світу.

ТОВ «Нібулон» використовує передові агротехнології й техніку, що забезпечує стабільне виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на власних і орендованих землях. Однак під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів обсяги виробництва ТОВ «Нібулон» протягом 2010-2020 років коливались (рис. 2.1). Так, після спаду обсягів виробництва ТОВ «Нібулон» у 2017 році протягом 2018-2019 рр. спостерігалось їх стійке зростання. Проте складні погодно-кліматичні умови, які склались у 2020 році спричинили скорочення обсягів виробництва. Загалом їх зменшення становило 101,7 млн. тонн (27,8%) по основних культурах.

Таблиця 2.1

Характеристики основних напрямків діяльності та виробничих потужностей ТОВ «Нібулон»

Напрямок	Загальні характеристики напрямку діяльності та її виробничі потужності
Виробництво та переробка сільгосппродукції	<p>компанія обробляє 80 тис. га земель сільськогосподарського призначення; 90% від загального валу виробленого зерна – високоякісне продовольче зерно; сільськогосподарським виробництвом займаються 20 підрозділів у 8 областях України (Додаток А);</p> <p>використовуються сучасні комплексні мінеральні добрива, найкраще насіння та засоби захисту рослин;</p> <p>випробовуються інноваційні продукти та технології;</p> <p>застосовуються диференційовані строки сівби, норми висіву і більш широка стандартизація доз складних добрив;</p> <p>співпраця з всесвітньовідомими американськими, європейськими та іншими виробниками сільгосппродукції, техніки та засобів захисту рослин;</p> <p>проводяться тренінги і семінари на базі підприємства за участі іноземних спеціалістів; за останні роки було закуплено 140 нових одиниць техніки на загальну суму 10 млн. дол. США;</p> <p>сільгосптехніка налічує близько 2 300 од.</p>
Зберігання, доробка та перевалка зерна. Торговельна діяльність	<p>унікальна інфраструктура з 27 переважувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання (445 зерноскладів силосного типу) і відвантаження зернових та олійних культур по всій Україні (Додаток Б);</p> <p>реалізація інвестиційного проекту з відродження річок Дніпро та Південний Буг як судноплавної транспортної артерії;</p> <p>загальна місткість елеваторних ємностей сягає 2,08 млн. тон;</p> <p>функціонує Виробничо-технологічна лабораторія (ВТЛ), акредитована Національним агентством з акредитації України на проведення фізико-хімічних та молекулярно-генетичних випробувань зернових, зернобобових та олійних культур;</p> <p>європейська система сертифікації ISCC EU та ISCC PLUS</p>
Логістика	<p>1) Водна логістика: переорієнтація на водний транспорт (78% в структурі вантажоперевезень до перевантажувального терміналу в м. Миколаїв у 2019/20 МР), збільшення перевезень внутрішніми водними шляхами; флот у 2019/2020 маркетинговому році налічував 82 судна; загалом за час діяльності судноплавної компанії внутрішніми водними шляхами було транспортовано понад 20,5 млн. тон вантажів, що розвантажило дороги України більше ніж на 854 тис. вантажівок.</p> <p>2) Залізнична логістика: залізничний парк налічує: 108 вагонів-коперів бункерного типу, які мають вантажопідйомність 70,5 тон та об'єм кузова 120 куб. м.; 2 локомотиви.</p> <p>3) Логістика автомобільних вантажних перевезень: найсучасніший в Україні автопарк вантажного транспорту; 60 нових тягачів, які з'єднують річкові термінали з сільгоспвиробниками в радіусі 80-100 км.</p> <p>4) Паливнозаправні пункти: введений в експлуатацію перший паливнозаправний пункт на території філії «Кременчуцька» (2018 р., Полтавська обл.); введений в експлуатацію другий паливнозаправний пункт на території філії «Сватівська» (2019р., Луганська обл.); введений в експлуатацію третій паливнозаправний пункт (2020 р.);</p> <p>вдвічі скоротились терміни доставки нафтопродуктів в східні регіони та скоротились логістичні витрати, здешевлено пальне за рахунок відсутності логістичної складової; збереження дизельного пального на власних паливнозаправних комплексах зменшило виробничі витрати на збереження у сторонніх організаціях, забезпечує збереження якості товару, забезпечує підвищення мобільності і оперативності доставки пального</p>
Зовнішньоекономічна діяльність	<p>компанія займає значну частку в українському експорті (8-11%) зернових та олійних культур;</p> <p>загалом географія експорту складає більш ніж 75 країн світу;</p> <p>співпраця з Всесвітньої продовольчої програмою ООН;</p> <p>за 2019/2020 маркетинговий рік було укладено 106 зовнішньоекономічних контрактів</p>

Продовження табл.2.1

Напрямок	Загальні характеристики напрямку діяльності та її виробничі потужності
Суднобудування та судноремонт	повнокомплектне будівництво суден і плавоспоруд до 140 м., судноремонт та проектно-конструкторські роботи; виконання всіх видів робіт відбувається власними силами; проведення реконструкції та модернізації; впроваджена Інтегрована Система Менеджменту; співробітники з досвідом роботи провідних суднобудівельних підприємств світу; на території центру діє навчальний центр; участь у міжнародних виставках в галузі суднобудування та водного транспорту
Тваринництво та м'ясопереробна	тваринництвом займаються 7 відокремлених підрозділів у 4 областях; чисельність великої рогатої худоби сягає 2,6 тис. голів; чисельність свиней становить 4,1 тис. голів; виробництвом ковбасних та м'ясних виробів здійснюється під маркою «Бистрицькі ковбаси»
Додаткові послуги	пасажирські перевезення; послуги «постачальникам та перевізникам»: послуги з розміщення та обслуговування автотранспорту в зоні діяльності митного поста «Миколаїв-Морський», автотранспортні послуги перевезення вантажів, послуги з визначення показників якості зерна, наявності ГМО та показників безпеки; послуги з судноремонту; послуги земснаряду; послуги з будівництва перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання та відвантаження культур; послуги з обробки ґрунту та збирання врожаю стороннім організаціям послуги з перевезення водним транспортом; реалізація обладнання

Відповідно у 2020 році, обсяги вантажних перевезень річками зменшились. Якщо у 2019 році вони становили 18,2 млн. тонн, то у 2020 році – 15,8 млн. тонн, що менше на 13,3% (Додаток В). Однак, судноплавна компанія перевезла внутрішніми водними шляхами рекордний обсяг вантажів за свою історію, а саме 4,1 млн. тонн (Додаток). Збільшились і обсяги перевезення флотом на 8,8%. Позитивним моментом у 2020 році стало забезпечення компанією власних потреб у перевалочних потужностях на флоті без звернення до сторонніх організацій, що пов'язано із введенням в експлуатацію самохідного плавкрана [36]. В структурі вантажних перевезень в 2020/2021 маркетинговому році все ж переважало транспортування водним шляхами (70%), до 19% компанія перевозить залізничним транспортом і найменше автомобільним (11%) [61].

Варто зазначити, що головним напрямком діяльності ТОВ СП «Нібулон» є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва Ук-

раїни: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої [36]. Підприємство є одним з лідируючих українських підприємств в сфері аграрного експорту.

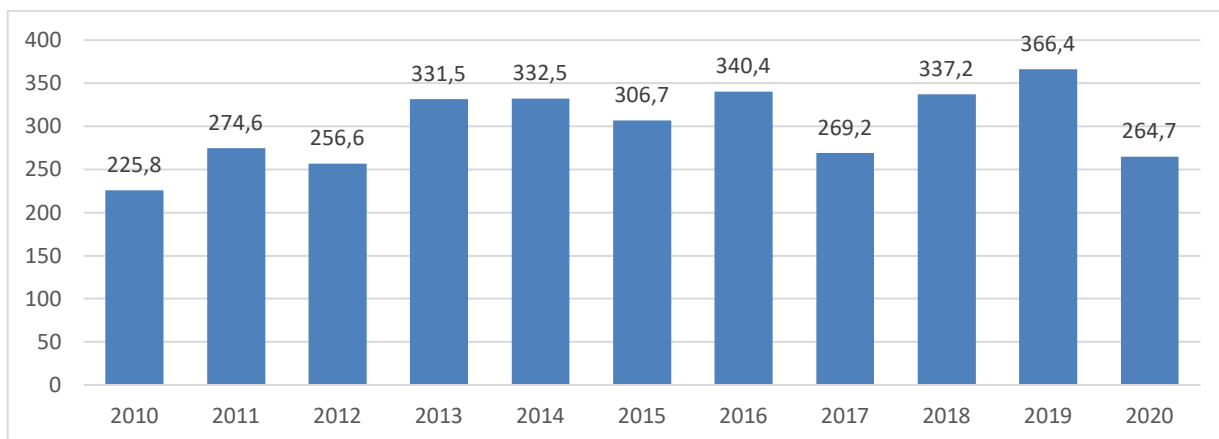


Рис. 2.1. Загальні обсяги виробництва ТОВ «Нібулон» по основним культурам за 2010-2020 рр., тис. тонн [36;61]

Проте несприятливі погодно-кліматичні умови вплинули і на зменшення обсягів експорту групою «Нібулон». Якщо у 2019 році показник був рекордним та становив 5 285 257 тонн, то у 2020 році – 4 519 567 тонн (рис. 2.2).

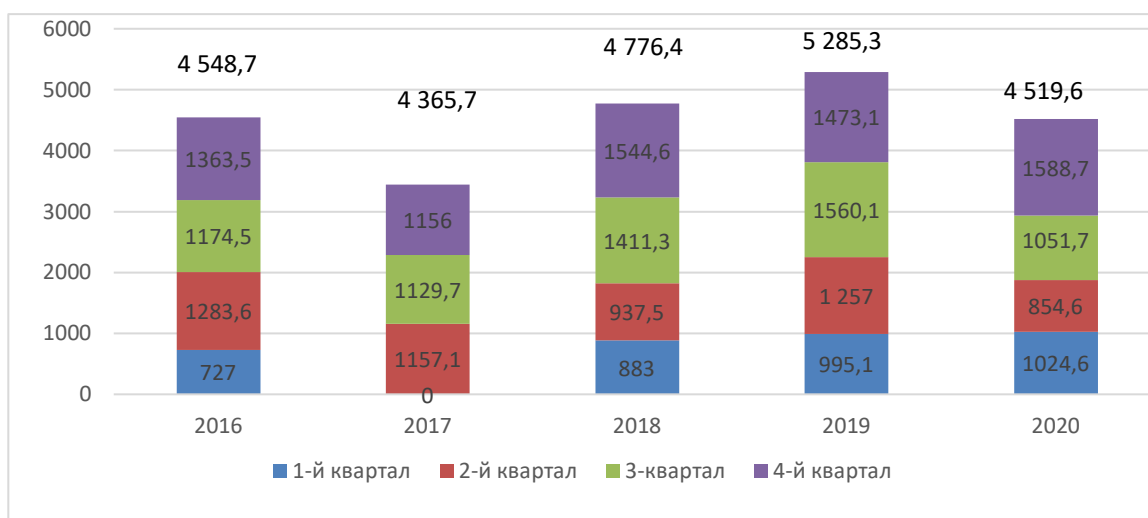


Рис. 2.2. Обсяги експорту групи «Нібулон» з України протягом 2016-2020рр., тис. тонн [36]

Однак перебудова та оптимізація торгової програми допомогли стабілізувати ситуацію у 4 кварталі 2020р. (найкращий за всю історію компанії). Дана ситуація вказує на те, що стратегія економічної безпеки в загальній системі стратегій ТОВ «Нібулон» є гнучкою та дозволяє коригувати її та відповідні заходи безпосередньо під впливом зміни зовнішнього та внутрішнього середовища.

Основну частину в експорті ТОВ «Нібулон» займають пшениця та кукурудза (Додаток Д). Разом з тим, у 2020 році спостерігалось зниження попиту на українське фуражне зерно ячменю та кукурудзи в Європі через урожайність цих культур [61]. Проте географія експорту розширилась (з 28 країн у 2019 р. до 31 країни у 2020р.) Основними імпортерами були країни Азії (Додаток Е). В рамках інвестиційних проектів ТОВ «Нібулон» співпрацює з відомими світовими виробниками (географія імпорту охопила 21 країну).

Поряд з основною діяльністю ТОВ «Нібулон» надає послуги партнерам та стороннім організаціям, також варто виокремити будівельну діяльність, яка пов'язана як з розвитком складської логістики, реконструкцією суднобудівно-судноремонтного заводу, так із забезпеченням працівників компанії житлом.

Зміна обсягів виробництва зерна під впливом природно-кліматичних умов та зниження попиту на зерно могло вплинути на одну з основних складових економічної безпеки агрохолдингу – фінансову. Тому, в першу чергу, проведемо аналіз активів, джерел їх формування та результатів діяльності ТОВ «Нібулон».

За для вивчення динаміки активів холдингу в цілому, визначення тенденцій та змін проведемо горизонтальний аналіз активів (табл. 2.2).

Як видно з табл. 2.2., протягом 2018-2020 рр. спостерігається нерівномірна поведінка активів ТОВ «Нібулон». Так, 2019 р. активи холдингу скоротились на 2 754 041 тис. грн., а в 2020 р. зросли на 4 146 298 тис. грн., що вказує на підвищення потенціалу холдингу генерувати прибуток.

Необоротні активи мають тенденцію до збільшення. Загалом вони зросли на 3 679 879 тис. грн. за рахунок незавершених капітальних інвестицій, основних засобів. Слід зазначити, що первісна вартість нематеріальних активів про-

тягом аналізованого періоду має тенденцію до збільшення, що свідчить про підвищення їх можливостей та терміну використання. Тобто протягом 2018-2020 рр. нематеріальні активи мають високий ступінь придатності для користування.

Таблиця 2.2

Горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Необоротні активи					
Нематеріальні активи:	20 435	19 929	18 950	-506	-979
первісна вартість	21 892	23 438	24 675	1 546	1 237
накопичена амортизація	(1 457)	(3 509)	(5 725)	2 052	2 216
Незавершені капітальні інвестиції	1 328 003	729 465	820 853	-598 538	91 388
Основні засоби:	19 023 617	21 067 995	23 480 180	2 044 378	2 412 185
первісна вартість	19 060 664	22 150 812	23 480 180	3 090 148	1 329 368
знос	(37 047)	(1 082 817)	-	1 045 770	
Довгострокові біологічні активи	55 872	62 268	33 924	6 396	-28 344
Довгострокові фінансові інвестиції: інші фінансові інвестиції	10 646	10 646	10 646	0	0
Довгострокова дебіторська заборгованість	6 462	6 594	6 474	132	-120
Інші необоротні активи	912 776	814 918	666 663	-97 858	-148 255
Усього необоротних активів	21 357 811	22 711 815	25 037 690	1 354 004	2 325 875
Оборотні активи					
Запаси:	7 679 965	5 093 797	6 219 589	-2 586 168	1 125 792
виробничі запаси	183 363	212 386	136 746	29 023	-75 640
незавершене виробництво	151 974	147 989	139 855	-3 985	139 855
готова продукція	1 231 843	1 088 856	651 261	-142 987	-437 595
товари	6 112 785	3 644 566	5 291 727	-2 468 219	1 647 161
Поточні біологічні активи	453 873	309 882	455 098	-143 991	145 216
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1 145 382	332 579	86 965	-812 803	-245 614
Дебіторська заборгованість за розрахунками: з бюджетом	1 481 654	1 027 874	1 256 955	-453 780	229 081
за виданими авансами	103 718	84 240	53 096	-19 478	-31 144
з нарахований доходів	5 796	6 579	6 744	783	165
Інша поточна дебіторська заборгованість	20 026	10 391	13 913	-9 635	3 522
Грошові кошти та їх еквіваленти:	171 952	85 098	637 190	-86 854	552 092
готівка	71	70	83	-1	13
рахунки в банках	171 881	85 028	637 107	-86 853	552 079
Витрати майбутніх періодів	5 827	4 318	5 142	-1 509	824
Інші оборотні активи	22 516	27 906	68 395	5 390	40 489
Усього оборотних активів	11 090 709	6 982 664	8 803 087	-4 108 045	1 820 423
Разом	32 448 520	29 694 479	33 840 777	-2 754 041	4 146 298

Позитивним моментом є зростання вартості основних засобів ТОВ «Нібулон», що свідчить про придбання та заміну основних засобів. В 2020 р. значно скоротилися довгострокові біологічні активи, що є негативним.

Нерівномірною є поведінка оборотних активів холдингу. Так, у 2019 р. оборотні активи холдингу скоротились на 4 108 045 тис. грн., а у 2020 р. зросли на 1 820 423 тис. грн. Це пов'язано з коливаннями величини запасів. В 2019 р. запаси скоротились на 2 586 168 тис. грн. Зокрема, спостерігається зменшення незавершеного виробництва, готової продукції та товарів. Слід відмітити, що у 2020 р. запаси зросли на 1 125 792 тис. грн., в основному за рахунок збільшення товарів. У разі якщо холдинг не мав намірів збільшувати обсяги виробництва, така зміна є тривожною, оскільки постає питання зберігання запасів. Протягом аналізованого періоду дебіторська заборгованість за товари, роботи і послуги скорочувалась скоротилась на 1 058 417 тис. грн. Зменшення дебіторської заборгованості відбувалось на фоні скорочення чистого доходу від реалізації продукції, що є негативним моментом, оскільки відбувається збільшення періоду її погашення та зниження ділової активності підприємства. Варто зазначити, що грошові кошти та їх еквіваленти порівняно з попередніми роками зросли більш ніж в 7 разів, головним чином за рахунок зростання коштів на рахунках в банку.

Нерівномірною є і поведінка джерел формування активів (табл. 2.3).

У 2019 р. порівняно з 2018 р. джерела формування активів скоротились на 8,5%. У 2020 р. вони збільшилися на 14%. Власний капітал протягом аналізованого періоду мав тенденцію до зростання. Збільшення власного капіталу в 2019 р. становило 1 340 812 тис. грн., а у 2019 р. –143 317 тис. грн. Тобто темпи зростання власного капіталу значно уповільнилися. Однак його приріст є позитивним моментом, що вказує на зростання економічного потенціалу холдингу та підвищення його фінансової стійкості. Негативним моментом стало отримання в 2020 р. збитку в розмірі 1 255 001 тис. грн. Тривожним моментом є і те, що темпи скорочення довгострокового капіталу значно більші за темпи зростання власного капіталу, який за аналізований період зменшився на

6 419 419 тис. грн. Це загрожує довгостроковій фінансовій незалежності ТОВ «Нібулон».

Таблиця 2.3

Горизонтальний аналіз джерел формування активів ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Власний капітал					
Зареєстрований капітал	19	19	19	0	0
Капітал у дооцінках	9 663 024	9 118 410	10 516 728	-544 614	1 398 318
Резервний капітал	5	5	5	0	0
Нерозподілений прибуток (не-покритий збиток)	1 139 158	3 024 584	1 769 583	1 885 426	-1 255 001
Усього власний капітал	10 802 206	12 143 018	12 286 335	1 340 812	143 317
Довгострокові зобов'язання і забезпечення					
Відстрочені податкові зобов'язання	2 151 993	1 996 972	2 318 246	-155 021	321 274
Довгострокові кредити банків	7 418 001	6 230 095	893 477	-1 187 906	-5 336 618
Інші довгострокові зобов'язання	719 608	646 398	658 460	-73 210	12 062
Усього довгострокових зобов'язань	10 289 602	8 873 465	3 870 183	-1 416 137	-5 003 282
Поточні зобов'язання					
Короткострокові кредити банків	2 292 471	1 786 798	10 098 468	-505 673	8 311 670
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	601 516	105 125	130 671	-496 391	25 546
товари, роботи, послуги	228 114	155 728	310 077	-72 386	154 349
розрахунками з бюджетом	15 742	221 851	15 449	206 109	-206 402
розрахунками зі страхування	6 691	8 183	11 473	1 492	3 290
розрахунками з оплати праці	27 321	34 548	45 930	7 227	11 382
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	8 029 341	6 176 861	6 790 607	-1 852 480	613 746
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з учасниками	3 098	10 217	8 970	7 119	-1 247
Доходи майбутніх періодів	5 758	2 581	483	-3 177	-2 098
Інші поточні зобов'язання	146 660	176 104	272 131	29 444	96 027
Усього поточні зобов'язання	11 356 712	8 677 996	17 684 259	-2 678 716	9 006 263
Разом	32 448 520	29 694 479	33 840 777	-2 754 041	4 146 298

Спостерігалось також коливання поточних зобов'язання, які в 2019 р. знизились на 2 678 716 тис. грн., однак вже в 2020 р. більш ніж в 2 рази в основному за рахунок збільшення короткострокових кредитів банків.

На фінансові результати діяльності агрохолдингу впливає широке коло факторів, серед яких варто виділити обсяги виробництва та реалізації продукції, закупівельні ціни та ціни продажу, рівень попиту і пропозиції на внутрішньому та зовнішньому ринках, шляхи і канали реалізації продукції та ін. Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів підприємства представлено в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз основних видів доходу, витрат та фінансових результатів
ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	25 141 525	27 666 784	25 840 227	2 525 259	-1 826 557
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	23 335 239	25 731 565	24 773 538	2 396 326	-958 027
Валовий прибуток (збиток)	1 806 286	1 935 219	1 066 689	128 933	-868 530
Інші операційні доходи	269 149	72 479	175 668	-196 670	103 189
у тому числі: дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	115 156	-	-	-115 156	-
Адміністративні витрати	126 100	145 755	157 455	19 655	11 700
Витрати на збут	365 441	464 698	491 707	99 257	27 009
Інші операційні витрати	53 478	618 202	136 764	564 724	-481 438
у тому числі: витрати від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції	-	560 993	-	560 993	-560 993
Фінансові результати від операційної діяльності: прибуток	1 530 416	779 043	456 431	-751 373	-322 612
Інші фінансові доходи	1 195	1 746	793	551	-953
Інші доходи	154 617	1 372 782	23 797	1 218 165	-1 348 985
Фінансові витрати	661 141	539 403	753 695	661 141	214 292
Інші витрати	94 441	17 157	1 603 826	-77 284	1 586 669
Фінансові результати до оподаткування:					
прибуток	930 646	1 597 011	-	666 365	-
збиток	-	-	1 876 500	-	1 876 500
Витрати (вигоди) з податку на прибуток	79 296	238 799	100 122	159 503	-138 677
Чистий фінансовий результат:					
прибуток	1 009 942	1 358 212	-	348 270	
збиток	-	-	1 776 378		1 776 378

Як видно з табл. 2.4., чистий дохід від реалізації продукції у 2019 р. порівняно з 2018 р. зріс на 2 525 259 тис. грн. або 10%. Однак у 2020 р. він скоротився на 1 826 557 тис. грн. Таке явище призвело до скорочення в 2020 р. валового

прибутку 868 530 тис. грн., що вказує на зниження ефективності виробництва. Варто зазначити, що позитивним моментом стало скорочення собівартості реалізованої продукції в 2020р. на 958 027 тис. грн. Разом з тим, значно скоротився (на 196 670 тис. грн.), а потім знову зріс інший операційний дохід (на 103 189 тис. грн). Протягом усього аналізованого періоду мали тенденцію до зростання адміністративні витрати (збільшились на 31 355 тис. грн.) та витрати на збут (збільшились на 126 266 тис. грн.). Інші операційні витрати в 2019р. зросли на 564 724 тис. грн., а в 2020 р. скоротились на 481 438 тис. грн. В результаті підприємство отримало прибуток від операційної діяльності, проте він мав тенденцію до скорочення. Значно в 2020р. зросли інші фінансові витрати та інші витрати. В результаті таких змін підприємство в 2020р. отримало збиток в сумі 1 776 378 тис. грн. Тобто ТОВ «Нібулон» втрачає фінансові ресурси, відповідно посилюється загроза банкрутства.

В цілому можна зробити висновок, що негативні зміни виявлені в процесі аналізу можуть призвести до погіршення фінансової стійкості ТОВ «Нібулон» в майбутньому та загрожують його економічній безпеці.

Таким чином, ТОВ «Нібулон» є одним з найбільших українських виробників та експортерів сільськогосподарської продукції, інвестором в АПК. Підприємство було створено у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське СП «НІБУЛОН». Засновниками ТОВ «Нібулон» є Вадатуський О.О. та Вадатурський А.О. з частками у статутному фонді підприємства 80% та 20% відповідно. Мета діяльності підприємства полягає у виробництві конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам сучасного ринку та є екологічно чистою і безпечною для вживання, що можливо досягти лише шляхом розвитку, модернізації виробництва і підвищення рівня його екологічної безпеки. Основними напрямками діяльності ТОВ «Нібулон» є: виробництво та переробка сільгосппродукції (аграрне виробництво); зберігання, доробка та перевалка зерна, торговельна діяльність; логістика; зовнішньоекономічна діяльність; суднобудування та судноремонт; тваринництво та подальша м'ясопереробка; додаткові послуги, а також будівельна діяльність. Тобто агрохолдингом створено повний

цикл операцій від вирощування культур до відвантаження та транспортування, що дозволяє експортувати високоякісну продукцію в різні країни світу.

ТОВ «Нібулон» використовує передові агротехнології й техніку, що забезпечує стабільне виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на власних і орендованих землях. Однак під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів обсяги виробництва ТОВ «Нібулон» протягом 2010-2020 років коливались. У 2020 році вони значно скоротились під впливом природно-кліматичних умов. Варто зазначити, що головним напрямком діяльності ТОВ СП «Нібулон» є експорт на світові ринки продукції сільськогосподарського виробництва України: пшениці, ячменю, кукурудзи, ріпаку, соняшнику, сорго та сої. Несприятливі погодно-кліматичні умови вплинули і на зменшення обсягів експорту групою «Нібулон». Однак перебудова та оптимізація торгової програми допомогли стабілізувати ситуацію у 4 кварталі 2020р. (найкращий за всю історію ТОВ «Нібулон»). Дана ситуація вказує на те, що стратегія економічної безпеки в загальній системі стратегій ТОВ «Нібулон» є гнучкою та дозволяє коригувати її та відповідні заходи безпосередньо під впливом зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Разом з тим, у 2020 році спостерігалось зниження попиту на українське фуражне зерно ячменю та кукурудзи в Європі через урожайність цих культур. Проте географія експорту розширилась. Зміна обсягів виробництва зерна під впливом природно-кліматичних умов та зниження попиту на зерно вплинули на одну з основних складових економічної безпеки агрохолдингу – фінансову. Проведений горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нібулон» показує, що особливої уваги вимагають оборотні активи холдингу. Неефективне управління запасами в 2018 р. та 2020р призвело до замороження частини оборотного капіталу у запасах. В джерелах формування активів підприємства відбулися тривожні зміни. Скороченням довгострокових зобов'язань відбувалося на фоні уповільнення темпів зростання власного капіталу холдингу. Негативним моментом було різке зростання поточних зобов'язань. В 2020р. підприємство отримало збиток. Негативні зміни виявлені в процесі аналізу приводять до погіршення фінансової стійкості ТОВ «Нібулон» та загрожують його економічній безпеці.

2.2. Дослідження системи управління ТОВ СП «Нібулон»

Організаційно-управлінська складова економічної безпеки виступає як забезпечувальна, проте її роль не варто недооцінювати. Оскільки організаційно-управлінська складова є визначальною умовою ефективного функціонування агрохолдингу, реалізації та досягнення його цілей, а також забезпечення захисту від дії загроз. Тому варто приділити увагу системі управління ТОВ «Нібулон».

Фактично під маркою «Нібулон» функціонує група компаній, що поєднує підрозділи ТОВ СП «Нібулон» та споріднені юридичні особи в процесах побудови сучасного бізнесу (рис. 2.3) [36].

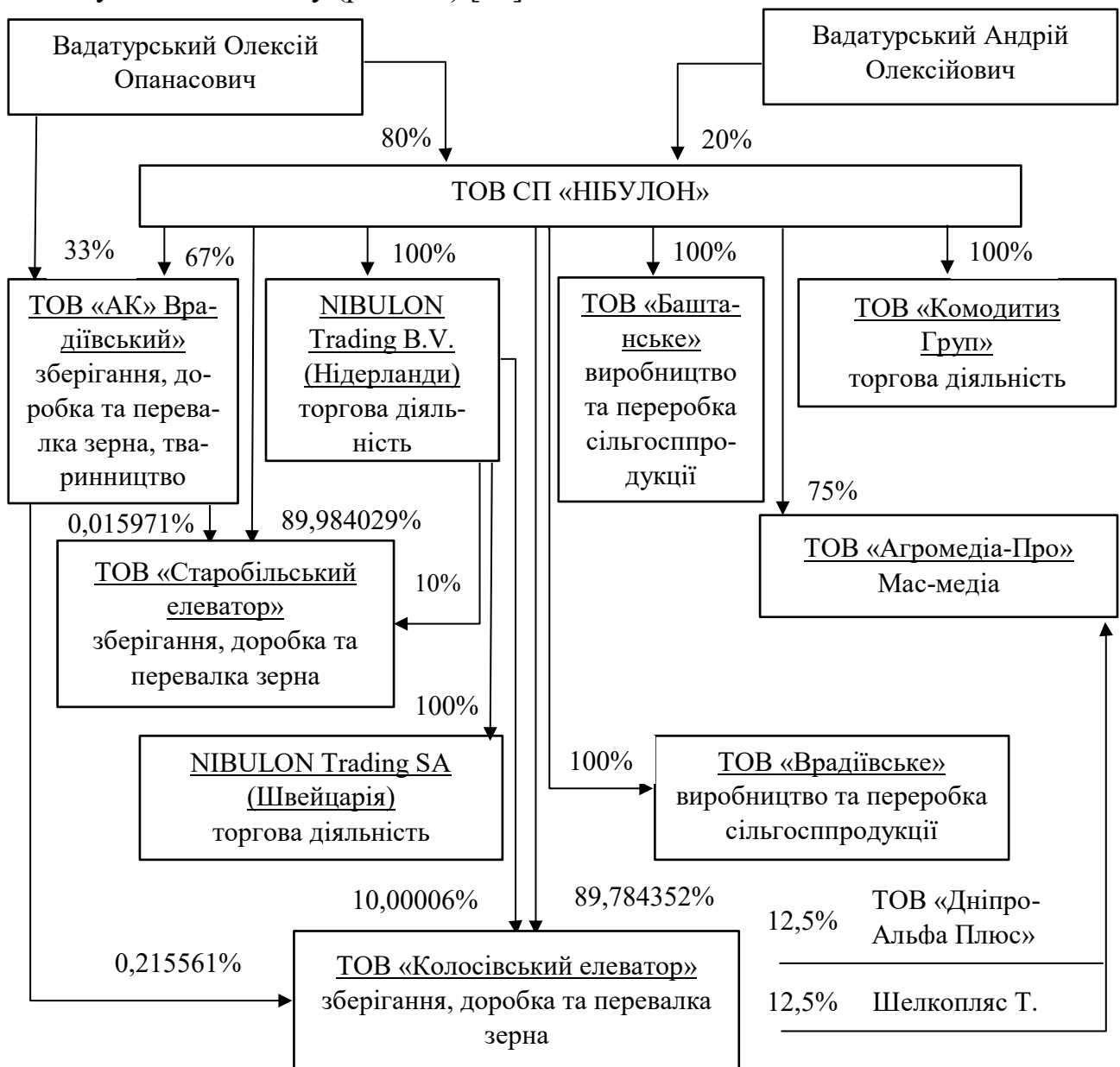


Рис. 2.3. Загальна структура групи компаній «Нібулон» [36]

З рис. 2.3. видно, що дані підприємства було створено в рамках програми диференціації видів діяльності, а холдинг має вертикально інтегровану структуру. Однак ТОВ «Нібулон» афільоване з судноплавством і морськими терміналами. Таким чином, забезпечено контроль над усіма ланками за схемою «поле-порт», що позитивно впливає на економічну безпеку, оскільки ТОВ «Нібулон» знизило вплив сторонніх організацій на свою діяльність. Крім того, така структура є адаптивною, що дає можливість управляти холдинговою системою ефективно.

Разом з тим, важливим є формування ефективної організаційної структури управління агрохолдингом. Варто зазначити, що центром управління виступає головна управлінська компанія (рис. 2.4), яка ставить мету діяльності та цілі, розробляє напрямки діяльності та розвитку підпорядкованих компаній. При цьому основним завданням її є забезпечення узгодженості та взаємодії підпорядкованих управлінській компанії підприємств та відокремлених структурних підрозділів (філій), що дозволить проводити ефективну діяльність та зміцнити економічну безпеку ТОВ СП «Нібулон».

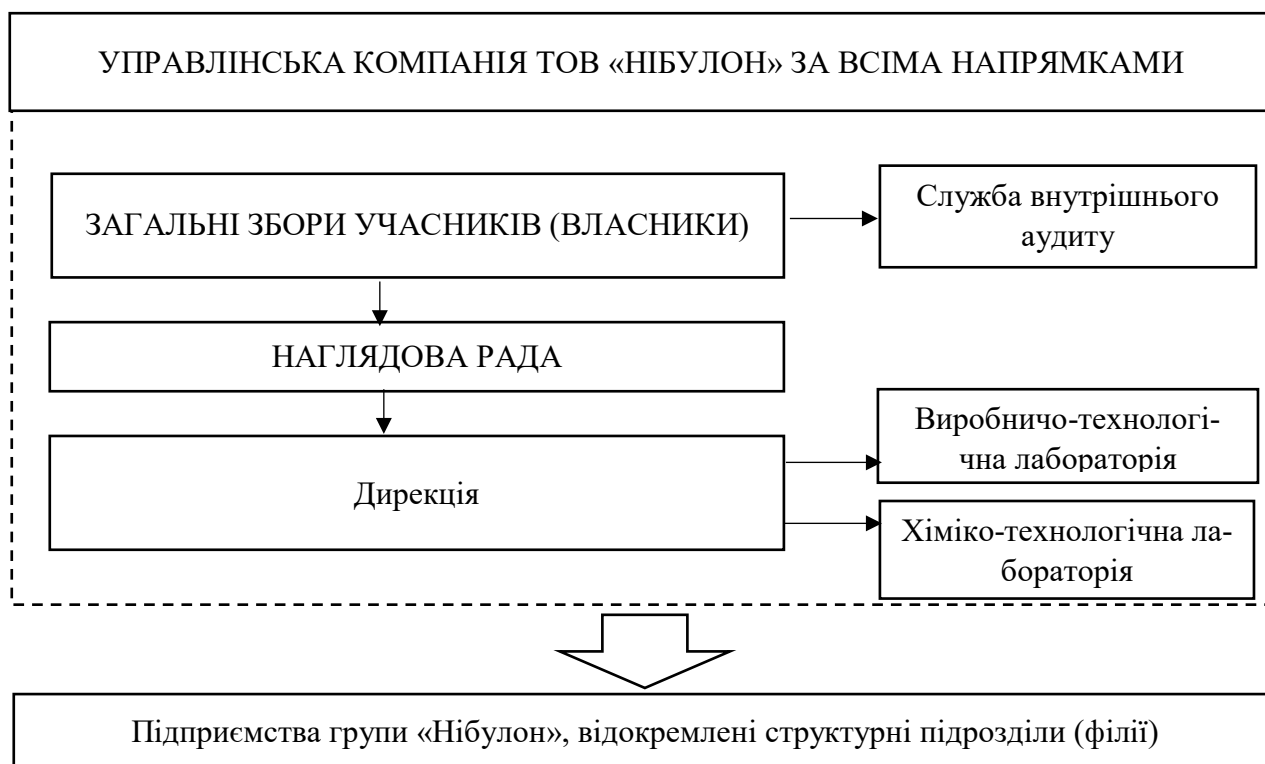


Рис. 2.4. Загальна схема організаційної структури управління ТОВ «Нібулон»

Вищим органом управління ТОВ СП «Нібулон» є Загальні збори учасників товариства. До їх належать питання: визначення основних напрямків діяльності та затвердження планів і звітів про виконання; внесення змін до Статуту; затвердження результатів діяльності товариства та його дочірніх підприємств тощо [36].

Безпосередньо Загальним зборам учасників підпорядковується та звітує служба внутрішнього аудиту (СВА). Вона виступає як орган оперативного контролю. Основними функціями СВА є нагляд за поточною діяльністю, проведення аудиторських перевірок, здійснення перевірок структурних підрозділів, моніторинг звітності, контроль виконання планів, консультування працівників з окремих питань, оцінка системи управління ризиками [36].

Загальним зборам підпорядковується наглядова рада, яка покликана здійснювати захист прав власників, а також контролювати, регулювати та керувати діяльністю виконавчого органу [36].

Наглядовій раді підпорядковується дирекція, яку очолює генеральний директор. Він здійснює управління поточною діяльністю підприємства. Дирекція є виконавчим органом та здійснює оперативне керівництво ТОВ «Нібулон». Дирекція у своїй діяльності керується законодавством, Статутом, внутрішніми документами та рішеннями Загальних зборів, Наглядової ради [36].

Дирекції підпорядковуються хіміко-технологічна та виробничо-технологічна лабораторії. Хіміко-технологічна лабораторія контролює виконання вимог щодо паспортизації та експлуатації газоочисних установок, параметри пилоповітряної суміші, повного, динамічного і статичного тисків, швидкості і витрати повітря. Виробничо-технологічна лабораторія забезпечує контроль якості зерна при прийманні/відвантаженні [36]. Склад дирекції ТОВ «Нібулон» представлено на рис. 2.5. Як бачимо, дирекція включає типових для аграрного підприємства топ-менеджерів (заступника із сільськогосподарського виробництва, заступника з економіки, фінансового директора тощо), а також топ-менеджерів, які не притаманні агросектору (заступника з будівництва, заступника з будівництва, експлуатації флоту та безпеки судноплавства, заступника з логістики,

заступника з інформаційних технологій). Важливим для агрохолдингу є використання сучасних інформаційних технологій про що свідчить наявність заступника з інформаційних технологій. ТОВ «Нібулон» було запроваджено корпоративну систему управління IT-Enterprise, за допомогою якої вдалося підвищити ефективність виробництва, мінімізувати витрати та модернізувати управлінські процеси. Варто зазначити, що агрохолдинг має відділ економічної безпеки. Однак внутрішні особливості ТОВ «Нібулон», його розмір та дія факторів зовнішнього середовища вказують на необхідність включення в структуру управління заступника генерального директора зі стратегічного управління (в тому числі стратегічного управління економічною безпекою).



Рис. 2.5. Склад дирекції ТОВ «Нібулон» [36]

Загалом можемо сказати, що така структура управління є виправданою, оскільки дозволяють ефективно організовувати діяльність підрозділів.

Як вже було з'ясовано в пункті 1.2 даної магістерської роботи стратегія економічної безпеки має змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегії холдингу, відповідно вона має враховувати загальні стратегічні цілі.

Методом, який дозволяє найбільш повно розглянути цілі та взаємозв'язки між стратегічними цілями є «дерево цілей». Опишемо місію та стратегічні цілі ТОВ «Нібулон» та оформимо їх у вигляді специфікації (табл. 2.5)

Таблиця 2.5

Специфікація стратегічних цілей ТОВ «Нібулон»

Номер рівня	Номер цілі	Найменування місії/цілі
0	0	Подолати голод у світі, створюючи прозорий та цивілізований ринок зерна в Україні, підвищуючи якість вирощеної продукції та наближаючи українських аграріїв до кінцевих споживачів товару
1	1	Виробництво якісної, натуральної, екологічно чистої сільськогосподарської продукції і масштабів виробничої діяльності
2	1.1	Збільшення земельного банку
2	1.2	Стабільне забезпечення виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на орендованих землях
2	1.3	Оптимізація всіх витрат, виконання технологічних операцій в оптимальні строки та підвищення продуктивності
2	1.4	Отримання іноземного досвіду сільськогосподарського виробництва
2	1.5	Забезпечення виробництва новітньою технікою
2	1.6	Випробовування інноваційних продуктів й технологій
2	1.7	Розширення технології точного землеробства
2	1.8	Навчання та підвищення кваліфікації співробітників
1	2	Подальший розвиток інфраструктури перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання та відвантаження культур
2	2.1	Постійне підвищення рівня знань співробітників
2	2.2	Побудова елеваторних комплексів
2	2.3	Забезпечення ВТЛ новітнім обладнанням
1	3	Створення унікальної логістичної системи
2	3.1	Подальша переорієнтація вантажних потоків на водний транспорт
2	3.2	Реалізація інвестиційна програма з відродження Дніпра та Південного Бугу
2	3.3	Формування сучасного автопарку вантажного транспорту
2	3.4	Введення паливнозаправних пунктів для власного користування
2	3.5	Забезпечення потреби в рейдовій перевалці власними силами
1	4	Розвиток зовнішньоекономічної діяльності
2	4.1	Розширення географії експорту
2	4.2	Збільшення частки на існуючих ринках
2	4.3	Забезпечення сталого розвитку та світової продовольчої безпеки
2	4.4	Співпраця з іноземними партнерами в межах реалізації інвестиційних програм компанії
1	5	Відродження судноплавства та суднобудування

Продовження табл. 2.5

Номер рівня	Номер цілі	Найменування місії/цілі
2	5.1	Реконструкція та модернізація наявних потужностей
3	5.1.1	Будівництво столярного цеху та їдальні
3	5.1.2	Забезпечення ремонту та технічного обстеження одиниць флоту компанії з довжиною суден до 150 м.
2	5.3	Збільшення власного флоту, його оптимізація
2	5.4	Подальший розвиток досягнутих позицій на вітчизняному ринку та вихід на міжнародний ринок малого та середньотоннажного суднобудування
1	6	Підвищення продуктивності виробництва продукції тваринництва
2	6.1	Проведення зоотехнічних та організаційних заходів
2	6.2	Покращення кормової бази
2	6.3	Зниження витрат на виробництво
1	7	Боротьба з пандемією COVID-19 на загальнодержавному рівні
2	7.1	Забезпечення лікарень необхідним обладнанням
2	7.2	Відновлення, капітальний ремонт лікарень та окремих відділень
2	7.3	Проведення кисневих мереж

ТОВ «Нібулон» має розгалужену систему цілей, які відповідно до місії спрямовані на подальше нарощення обсягів діяльності компанії та її подальший розвиток, а також боротьбу з пандемією COVID-19 на загальнодержавному рівні.

Запорукою економічної безпеки агрохолдингу в довгостроковій перспективі є також належне кадрове забезпечення, що стосується як і робітників, так і управлінського складу. ТОВ СП «Нібулон» велику увагу приділяє персоналу. Про це свідчить і отримана у 2020 році агрохолдингом відзнака «Найпривабливіший роботодавець України в галузі сільського господарства 2020 року» за результатами міжнародного дослідження Randstad Employer Brand Research. Кадрова політика підприємства спрямована на роботу у правовому полі, недопущення дискримінації за віком, статтю тощо, прозорість та гендерну рівність, забезпечення реалізації професійних навичок співробітників, надання можливостей кар'єрного зростання [36].

Найбільше персоналу ТОВ СП «Нібулон» зайнято в елеваторній промисловості - 44,8% та сільське господарство – 22,1% (рис. 2.6).

Найбільшу кількість працівників ТОВ «Нібулон» складають робітники (59%), що пояснюється специфікою діяльності підприємства. Спеціалісти в структурі займають 28%. Відповідно найменша частка належить керівникам – 13%. Якщо говорити про розподіл за статтю, то звісно велику частку займають

чоловіки, оскільки більшість є важкими.

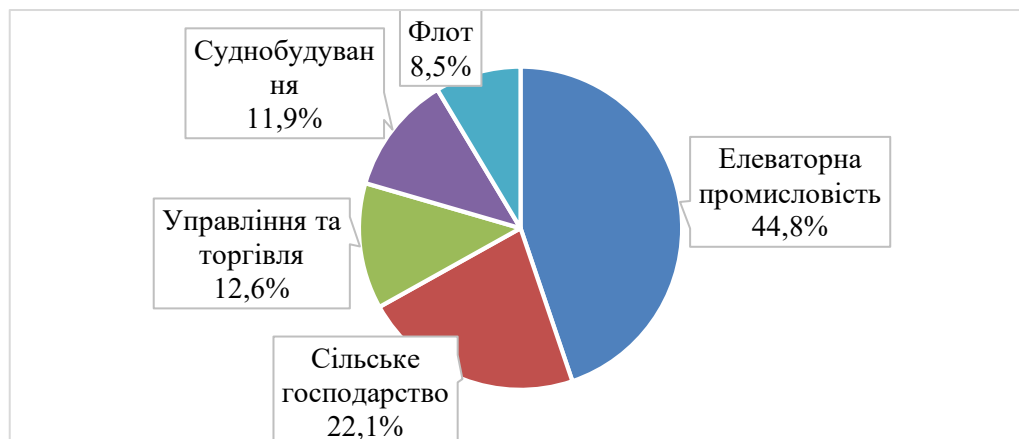


Рис. 2.6. Розподіл персоналу ТОВ СП «Нібулон» за галузями станом на 31.12.20 [36]

З 2004 року ТОВ СП «Нібулон» реалізує програму з підбору та підготовки молоді. Її мета полягає у формуванні кадрового резерву та вихованні керівних кадрів та спеціалістів з числа ВНЗ. Саме тому підприємство почало реалізацію такого проекту як Дуальна освіта, що дає можливість студентам закріпити отримані знання на практиці, накопити стаж роботи ще в період навчання. Крім того, співпрацюючи з навчальними закладами ТОВ «Нібулон» має можливість вносити пропозиції для покращення навчальних програм чи відкриття деяких спеціальностей, які підпадають під потребу підприємства. Так, в 2018-2019рр. увага була зосереджена на залученні фахівців для флоту. Реалізація цих програм вплинула на віковий склад працівників та рівень освіти співробітників підприємства. Структуру працівників за віковим складом представлено на рис. 2.7.

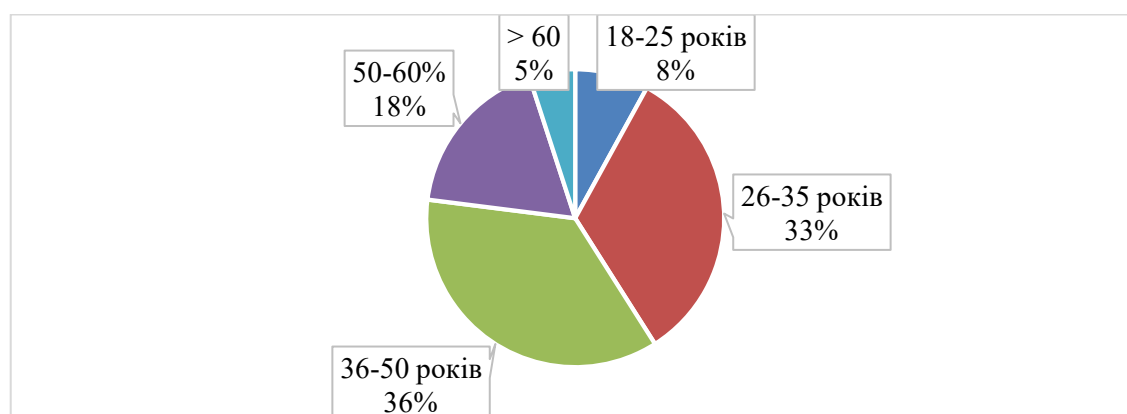


Рис.2.7. Розподіл співробітників ТОВ СП «Нібулон» за віком [36]

Як бачимо з рис. 2.7, працівників віком від 18 до 35 років 41% від загальної кількості. Покращився і склад працівників за освітою (рис.2.8).

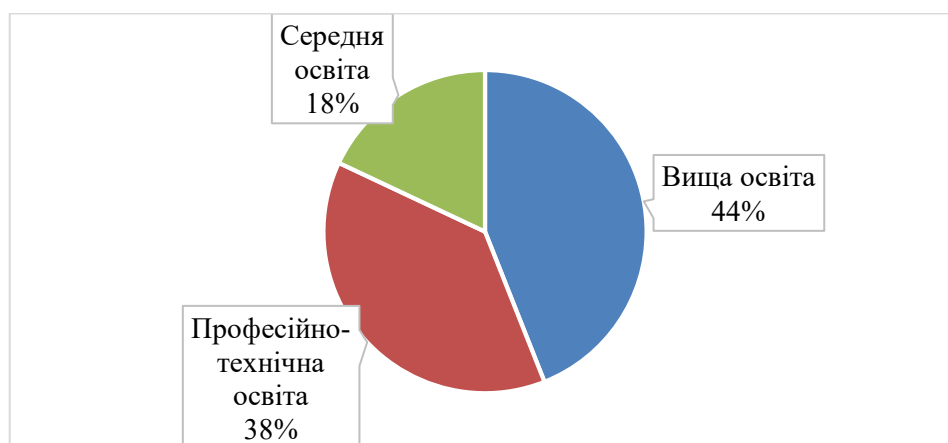


Рис. 2.8. Склад працівників ТОВ СП «Нібулон» [36]

З рис. 2.8, ми можемо побачити, що працівників із середньою освітою в 2020 році було 18%, для порівняння в 2017 р. цей показник становив 21,3%.

Заохочення молодих спеціалістів компанією відбувається за рахунок: разової допомоги при зміні місця проживання; оплати оренди житла; часткового відшкодування вартості харчування; можливості стрімкого кар'єрного росту; стабільної заробітної плати; соціальних виплат; придбання житла компанією молодому спеціалісту, який більше 3-х років пропрацював на керівній посаді [61]. Компанія постійно продовжує роботу по вдосконаленню форм організації праці та впровадженні нових практик управління.

Важливою складовою управління виступає корпоративна культура підприємства. Для початку розглянемо систему цінностей на підприємстві. До основних цінностей ТОВ СП «Нібулон» відносять: доброчесність (підприємство приєдналося до Всеукраїнської мережі доброчесності та комплаєнсу); відкритість та прозорість; висока якість послуг та продукції, інноваційність; постійне вдосконалення виробництва, продукції та підвищення кваліфікації працівників; досягнення лідерських позицій в галузях в яких підприємство працює; робота в гармонії з природою; підтримка соціальних ініціатив. Зазначимо, що в цінностях вказано тільки про професійний розвиток співробітників, хоча підприємство

реалізує й інші проекти.

ТОВ СП «Нібулон» приділяє увагу вихованню спортивного духа та згуртованості колективу. Компанія організовує спортивні змагання, оскільки вважає, що спорт є фундаментом для формування сильної особистості та розкриває потенціальні можливості. Також реалізуються проекти направлені на працівників. Так, у 2013-2014рр. було реалізовано проект «Я працюю в «Нібулон», в результаті проведення якого відбулося формування єдиної корпоративної культури, працівники стали більш вмотивовані на результат, підвищився рівень взаємодії між співробітниками тощо [36]. Тобто значну увагу ТОВ СП «Нібулон» приділяє корпоративній соціальній відповідальності. Крім розглянутих програм направлених на розвиток співробітників підприємство дбає і про їх безпеку. Протягом 2015-2019 рр. витрати з охорони здоров'я зросли на 614,8 тис. грн., а витрати на проведення заходів промислової безпеки на 469,7 тис. грн. Загальні витрати на охорону праці зросли на 4, 7 млн. грн. Для безпеки співробітників проводяться експертизи придбаного устаткування.

ТОВ «Нібулон» активно бореться з корупцією та тіньовим сектором економіки. Компанія пропонує партнерство невеликим аграрним партнерам. Наразі таких партнерів більше 4 тис.

У своїй діяльності «Нібулон» керується принципом збереження навколишнього середовища, небайдужого ставлення до проблем захисту довкілля. Компанія втілює власний екологічний стандарт, мета якого - популяризація на власному прикладі екологічно безпечного та відповідального бізнесу. Екологічні витрати в 2020 році становили 90 083,6 тис. грн. Водоспоживання виробничих підрозділів компанії більшою мірою автономне. Джерелами водопостачання є підземні та поверхневі водозабори. Об'єм забору води з підземних джерел складає більше 85 % від загального водозабору підприємства, що забезпечують 44 свердловини. Обсяги водозабору зростають, оскільки підприємство збільшує обсяги діяльності. Виробничі відходи компанія передає ліцензованим організаціям для утилізації, використовує для власних потреб, реалізує як вторинну сировину чи розміщує на звалищах. В 2020 році ТОВ «Нібулон» знизило обсяги

викидів парникових газів на 1 640,541 тонн. З метою компенсувати негативний вплив компанія активно проводить озеленення. У 2020 році було висаджено 2 039 саджанців. Стратегія ТОВ «Нібулон» ґрунтується на поетапному і цілеспрямованому впровадженні власних ініціатив у добродійній діяльності та розвитку місцевої інфраструктури. Інвестування коштів відбувається в різні сфери: освіта, медичне обслуговування, соціальна інфраструктура, збереження навколишнього середовища та інше [36].

З початком поширення COVID-19 компанія створила штаб, відповідальний за виявлення та попередження поширення інфекції. На всіх підрозділах проводились заходи профілактики та боротьби з хворобою. В цих складних умовах ТОВ «Нібулон» було розпочато боротьбу з пандемією та розгорнуто проект з метою діагностики та лікування хворих на коронавірусу. Так, ТОВ «Нібулон» передало власне обладнання для проведення ПЛР тестування, відновила опорний медичний центр, інфекційне відділення №5, проводила мережі кисневих точок в Миколаївській області [36].

Таким чином, фактично під маркою «Нібулон» функціонує багатопрофільна (великотоварна) агропромислова структура (група) у формі об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та ін. підприємств та їхніх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції для побудови сучасного бізнесу. Підприємства, що входять до групи було створено в рамках програми диференціації видів діяльності, а холдинг має вертикально інтегровану структуру. До того ж, діяльність ТОВ «Нібулон» є афілійованою із судноплавством і морськими терміналами. Центром управління виступає головна управлінська компанія, яка ставить мету діяльності та цілі, розробляє напрямки діяльності та розвитку підпорядкованих компаній. Основним завданням її є забезпечення узгодженості та взаємодії підпорядкованих управлінській компанії підприємств та відокремлених структурних підрозділів (філій), що дозволить проводити ефективну діяльність та зміцнити економічну безпеку ТОВ СП «Нібулон». Розглянута структура ТОВ «Нібулон» є гнучкою та адаптивною, що дає можливість ефективно управляти холдинговою компанією. Агрохолдинг має відділ економічної безпеки. Однак внутрішні особливості ТОВ «Нібулон», його розмір

та дія чинників зовнішнього середовища вказують на необхідність включення до структури управління заступника генерального директора зі стратегічного управління (в тому числі стратегічного управління економічною безпекою). ТОВ «Нібулон» має розгалужену систему цілей, які відповідно до місії спрямовані на подальше нарощення обсягів діяльності компанії та її подальший розвиток, а також боротьбу з пандемією COVID-19 на загальнодержавному рівні. Запорукою економічної безпеки агрохолдингу в довгостроковій перспективі є також належне кадрове забезпечення, що стосується як і робітників, так і управлінського складу. Кадрова політика підприємства спрямована на роботу в правовому полі, недопущення дискримінації за віком, статтю тощо, прозорість та гендерну рівність, забезпечення реалізації професійних навичок співробітників, надання можливостей кар'єрного зростання. З 2004 року ТОВ СП «Нібулон» реалізує програму з підбору та підготовки молоді. Її мета полягає у формуванні кадрового резерву та вихованні керівних кадрів та спеціалістів з числа ВНЗ. Заохочення молодих спеціалістів компанією відбувається за рахунок: разової допомоги при зміні місця проживання; оплати оренди житла; часткового відшкодування вартості харчування; можливості стрімкого кар'єрного росту; стабільної заробітної плати; соціальних виплат; придбання житла компанією молодому спеціалісту, який більше 3-х років пропрацював на керівній посаді. Компанія постійно продовжує роботу по вдосконаленню форм організації праці та впровадженні нових практик управління. Важливою складовою управління виступає корпоративна культура підприємства. Цінностями ТОВ СП «Нібулон» є: доброчесність; відкритість та прозорість; висока якість послуг та продукції, інноваційність; постійне вдосконалення виробництва, продукції та підвищення кваліфікації працівників; досягнення лідерських позицій в галузях в яких підприємство працює; робота в гармонії з природою; підтримка соціальних ініціатив. ТОВ «Нібулон» дбає про співробітників, зміцнює корпоративну культуру та реалізує корпоративну соціальну відповідальність. У своїй діяльності компанія керується принципом збереження навколишнього середовища, небайдужого ставлення до проблем захисту довкілля.

2.3. Діагностика стану стратегічного управління та наявності елементів економічної безпеки у складі стратегії ТОВ СП «Нібулон»

В умовах глобалізації, наявності кризових явищ, посилення конкуренції між суб'єктами сільськогосподарської діяльності важливе значення має економічна безпека підприємства, як основа захисту від наявних ризиків, загроз зовнішнього середовища та інших небезпек. Аналіз елементів економічної безпеки у стратегічному плануванні ТОВ «Нібулон» дає можливість виявити позитивні моменти, прогалини в стратегії економічної безпеки та перспективні напрями її формування.

Оскільки рівень економічної безпеки будь-якого підприємства зумовлено тим, наскільки ефективно відвертаються загрози, ліквідуються негативні наслідки їх дії, використовуються можливості середовища і сильні сторони компанії, аналіз розпочнемо з дослідження факторів внутрішнього та зовнішнього середовища ТОВ «Нібулон».

Для початку розглянемо внутрішнє середовище. Так, ТОВ СП «Нібулон» значну увагу приділяє якості культур, що вирощує та закупає на внутрішньому ринку. Для підвищення якості підприємство застосовує диференційовані строки сівби, норм висіву. Гарантією якості зерна виступає наявність у складі переважувальних терміналів та елеваторів власних хіміко-технологічної (ХТЛ) та виробничо-технологічної лабораторій (ВТЛ). Крім того, на суднобудівно-судноремонтному заводі діє Інтегрована Система Менеджменту (ІСМ), яка покликана розширювати номенклатуру продукції та послуг, які за своїми якісними показниками відповідають найсучаснішим вимогам ринку.

Ішим фактором покращення якості продукції виступає випробування інноваційних продуктів та використання передових агротехнологій та техніки. Переваги ТОВ СП «Нібулон» надає і багаторічний досвід. Підприємство працює на сільськогосподарському ринку 30 років. За цей час ТОВ СП «Нібулон» зарекомендувало себе як надійний партнер з гарним іміджем та кредитною історією.

Підприємству також вдалося розвинути свою структуру, яка налічує 43 підрозділи в різних областях України та розширити земельні площі до 82га.

Іншою сильною стороною ТОВ СП «Нібулон» є наявність власної логістичної інфраструктури, яка включає мережу лінійних елеваторних комплексів, річкових перевантажувальних терміналів та засобів транспортування вантажів водними шляхами (власний флот). Формування сучасної логістичної інфраструктури стало результатом масштабної інвестиційної програми, яка реалізовувалась протягом 2016-2020рр. Наявність власного суднобудівно-судноремонтного заводу дозволяє самостійно обслуговувати флот та його розширювати. І як було з'ясовано раніше, створена компанією інфраструктура забезпечує повний цикл операцій від вирощування культур до відвантаження та транспортування, що дозволяє експортувати продукцію в різні країни світу (більш ніж 75 країн світу).

Підприємство реалізує ефективну кадрову політику, яка направлена на недопущення дискримінації, забезпечення максимальної реалізації професійних навичок та підтримання кар'єрного зростання. Також, ТОВ СП «Нібулон» реалізує програму з підбору та залучення молоді.

З іншого боку ТОВ СП «Нібулон» має проблеми, які в основному пов'язані з фінансовою (обмеженість власних фінансових ресурсів та залежність від позикового капіталу; невиконання окремих ковенант за своїми кредитними угодами), виробничою (неефективне управління запасами, внутрішні виробничі проблеми, високі виробничі витрати) та маркетинговою діяльністю.

Серед можливостей зовнішнього середовища варто виділити можливість залучення інвесторів, використання новітньої техніки та технологій, вихід на нові ринки збуту, вирощування нових сортів зернових культур, покращення інфраструктури, надання більш широкого спектру послуг стороннім організаціям.

Разом з тим, існує широке коло загроз зовнішнього середовища. В першу чергу, це зниження попиту на окремі види продукції. Так, в 2020 році знизився попит на українське фуражне зерно ячменю та кукурудзи через великі врожаї цих культур в країнах-імпортерах, насамперед в Італії та Іспанії [61]. На діяльність ТОВ СП «Нібулон» впливають несприятливі погодно-кліматичні умови та

зниження родючості ґрунту. Хоча широка мережа підрозділів у 13 областях України зменшує вплив цього фактору, однак негативні наслідки все одно наявні. Внаслідок посилення конкуренції на внутрішньому ринку та зміни економічної кон'юнктури можливий ріст ціна продукцію, що закуповується на внутрішньому ринку. Іншою загрозою є плинність кадрів, що може бути викликаною як і сезонністю деяких робіт, так і переходом працівників до конкурентів. Крім того, варто вказати такі загрози зовнішнього середовища як зміни в законодавстві, політична нестабільність, фінансові кризи, підвищення кредитних ставок, погіршення умов кредитування, інфляційні процеси, ненадійність постачальників, ризик воєнної мобілізації.

Результати аналізу відображено в табл. 2.6., яка наочно демонструє позитивні сторони діяльності підприємства та її недоліки, а також рекомендації для зменшення впливу загроз та зміцнення внутрішнього середовища.

За рахунок сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Нібулон» може розширити географію експорту та імпорту, збільшити товарообіг, підвищити урожайності зернових, захопити більшу частку ринку, розширити базу клієнтів з надання послуг з обробітку ґрунту та збирання врожаю, будівництва та ремонту судин, транспортних послуг тощо. Можливості зовнішнього середовища дозволяють компанії отримати вейвери за кредитними угодами та підвищити продуктивність, знизити собівартості продукції. Ситуація із загрозами зовнішнього середовища є більш складною, оскільки агрохолдинг не може повністю нейтралізувати їх дію. Однак ТОВ «Нібулон» може постійно моніторити попит на продукцію в різних країнах, мінімізувати вплив постійно існуючих ризиків, розширювати кадровий резерв та покращувати умови праці, боротися з пандемією COVID-19 як в середині підприємства, так і на загальнодержавному рівні. Разом з тим, постає необхідність розробки нової чи удосконалення попередньо сформованої маркетингової стратегії з метою її орієнтування на збільшення обсягів експорту продукції, удосконалення управління запасами, розробки фінансової стратегії орієнтованої на збільшення власного капіталу, покращення платоспроможності.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз ТОВ «Нібулон»

<p style="text-align: center;">Внутрішні фактори</p> <p>Зовнішні фактори</p>	<p style="text-align: center;">Сильні сторони «+»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Якісна продукція 2. Наявність ХТЛ та ВТЛ 3. ІСМ 4. Багаторічний досвід 5. Репутація надійного партнера 6. Розгалужена мережа підрозділів та наближеність до сільгоспвиробників 7. Сталий банк землі 8. Наявність власних логістичних потужностей 9. Повний цикл здійснення експорту 10. Ефективна кадрова політика 11. Використання передових агротехнологій та техніки 12. Випробування інноваційних продуктів 13. Реалізація інвест. програм 14. Гарна кредитна історія 15. Наявність власного суднобудівно-судноремонтного заводу 	<p style="text-align: center;">Слабкі сторони «-»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Неефективне управління запасами 2. Обмеженість власних фінансових ресурсів та залежність від позикового капіталу 5. Невиконання окремих ковенант за своїми кредитними угодами 5. Внутрішні виробничі проблеми 6. Високі виробничі витрати 7. Низький рівень маркетингової діяльності
<p>Можливості зовнішнього середовища «+»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Залучення інвесторів 2. Можливість використання новітньої техніки та технологій 3. Вихід на нові ринки збуту 4. Вирощування нових сортів зернових культур 5. Покращення інфраструктури 6. Надання послуг стороннім організаціям 7. Перемовини з кредиторами 	<p style="text-align: center;">«+,+»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення географії експорту та імпорту 2. Збільшення товарообігу 3. Підвищення урожайності зернових 4. Захоплення більшої частки ринку 5. Розширення бази клієнтів з надання послуг з обробітку ґрунту та збирання врожаю, будівництва та ремонту судин, транспортних послуг 	<p style="text-align: center;">-,+</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Отримання вейверів за кредитними угодами 2. Підвищення продуктивності та зниження собівартості продукції
<p>Загрози зовнішнього середовища «-»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження попиту на окремі види продукції 2. Зниження родючості ґрунту 3. Неприятливі погодно-кліматичні умови 4. Посилення конкуренції на внутрішньому ринку 5. Зміни економічної кон'юнктури 6. Ріст цін на внутр. ринку 7. Плинність кадрів 8. Погіршення якості під час транспортування продукції 9. Зміни в законодавстві 10. Політична нестабільність 11. Фінансові кризи 12. Підвищення кредитних ставок, зміна умов кредитування 13. Неприятливий інвестиційний клімат 14. Інфляційні процеси 15. Ненадійність постачальників 16. Ризик воєнної мобілізації працівників 17. Посилення карантинних заходів, збільшення захворюваності серед працівників на COVID-19 	<p style="text-align: center;">«+,-»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Моніторинг попиту на продукції в різних країнах 2. Мінімізувати вплив постійно існуючих ризиків 3. Розширення кадрового резерву та постійне покращення умов праці 4. Боротьба з пандемією COVID-19 в середині підприємства та на загальнодержавному рівні 	<p style="text-align: center;">«-,-»</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка / удосконалення маркетингової стратегії орієнтованої на збільшення обсягів експорту продукції 2. Удосконалення управління запасами 3. Розробка фінансової стратегії орієнтованої на збільшення власного капіталу, покращення платоспроможності

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Нібулон» дає зрозуміти, що ефективне стратегічне управління економічною безпекою агрохолдинга залежить від здатності управляти не тільки загрозами, а й ризиками, які притаманні цій сфері. Перш за все, ризики потрібно ідентифікувати та оцінити можливості їх настання за для формування успішної стратегії економічної. Зібрана інформація дає можливість визначити методи управління ризиками на підприємстві. Основні ризики, які загрожують економічній безпеці наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні ризики економічної безпеки ТОВ «Нібулон»

Назва ризику	Характеристика ризику
Ринковий ризик	Закупівельні ціни на внутрішньому ринку можуть змінитися в результаті зміни будь-яких ринкових умов, посиленні конкуренції, несприятливому попиту чи відсутності можливості задовольнити потреби покупців
Ризик якості продукції	По-перше, це ризик закупити неякісну продукцію і місцевих постачальників; по-друге, погіршення якості можливе при транспортуванні чи неправильному зберіганні
Валютний ризик	Оскільки ТОВ «Нібулон» експортує продукцію існує ризик, що валюта операції буде відрізнятись від функціональної валюти, а також різниця між валютою закупівлі та продажу
Підприємницький ризик	Пов'язаний з реалізацією продукції і включає стратегію розвитку, цінову політику та стратегію збільшення частки ринку
Транспортний ризик	Існує можливість фрахтування чи пошкодження продукції
Складський ризик	Попит на запаси, які купуються на внутрішньому ринку без прив'язки до конкретних експортних договорів може знизитись
Регуляторний ризик	Зміни законодавства чи дій державних органів
Ризик ліквідності	Існує ймовірність того, що підприємство не зможе своєчасно розрахуватися по своїм зобов'язанням перед кредиторами та постачальниками

Однак, під час стратегічного планування варто виділити природний ризик. Оскільки останні зміни в екологічному стані значно впливають на урожаї зернових. Врахування цього ризику дасть можливість врахувати можливі збитки від зміни природно-кліматичних умов. Іншим ризиком, на який необхідно

звернути увагу це політично-військовий, який пов'язаний зі змінами в правовому полі, мобілізацією потенційних працівників (загроза кадровому резерву), поглибленням воєнних дій.

З метою протидії та мінімізації ризиків, які визначено в табл. 2.7 ТОВ «Нібулон» було розроблено та впроваджено в дію: Політику ризиків (описує та регламентує порядок і методологію встановлення ліміту капіталу під ризиком та розподіл ліміту по товарних позиціях); Політика хеджування валютних ризиків (описує та регламентує хеджування валютних ризиків в операціях з різними валютами); Положення про фінансовий моніторинг та забезпечення ліквідності (регламентує взаємодію відділів стосовно обміну інформацією та прийнятті рішень при управлінні ліквідністю); Положення про ціноутворення (регламентує визначення обґрунтованих закупівельних цін) [36]. В поточній діяльності компанія застосовує Політику управління ризиками по контрагентах та Політику хеджування ризиків по фрахту.

Разом з тим, як вже було з'ясовано в п.п. 2.2 даної дипломної роботи стратегія економічної безпеки агрохолдингу має пронизувати усі рівні управління (від корпоративного до операційного) та змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегій холдингу. Відповідно на діловому рівні стратегія економічної безпеки агрохолдингу повинна мати змістовний зв'язок із загальною діловою стратегією окремого учасника інтегрованої структури (її актора), який відповідає за окремий напрям бізнес-діяльності та його конкурентної стратегії і складатися із основних функціональних стратегій, які можуть входити до складу функціональних стратегій ділового бізнес-напрямку. У зв'язку з цим проводити аналіз елементів економічної безпеки ТОВ «Нібулон» доцільно в розрізі стратегій відповідного рівня управління (табл. 2.8).

Тож, стратегії ТОВ «Нібулон» в своїй більшості є стратегіями зростання та спрямовані на нарощення обсягів його діяльності. Елементи економічної безпеки пронизують стратегії як на корпоративному, так і на діловому рівнях, що вказує на формування стратегії економічної безпеки в загальній системі стратегій. Проте мало приділено уваги фінансовій складовій економічної безпеки, незважаючи на

виявлені раніше проблеми, особливо на корпоративному рівні.

Таблиця 2.8

Елементи економічної безпеки ТОВ «Нібулон» в розрізі стратегій відповідного рівня управління

Напрямок діяльності	Тип стратегії розвитку	Стислий зміст	Значимі функціональні стратегії ЕБ	Елементи безпеки, у т. ч. економічної, у складі функціональних стратегій
Вищий корпоративний рівень управління				
Загальний	Корпоративна – стратегія зростання	Забезпечення світової продовольчої безпеки. Створення унікальної логістичної системи. Відродження судноплавства та суднобудування. Підвищення якості сільськогосподарської продукції. Виробництво натуральної та екологічно чистої продукції. Створення кадрового резерву. Боротьба з пандемією COVID-19 на загальнодержавному рівні.	Виробничо-технологічна; інвестиційно-інноваційна; зовнішньоекономічна; екологічна; інтелектуально-кадрова фінансова	Подолання голоду; боротьба з пандемією; якість продукції; достатня матеріальна-технічна база; достатній обсяг ресурсів та нематеріальних активів; ефективна структура управління; забезпечення прибуткової діяльності; створення кадрового резерву та кваліфіковані, надійні співробітники; конкурентоспроможна продукція
Діловий рівень управління				
Бізнес-напрями	Зберігання, доробка та перевалка зерна. Торговельна діяльність – стратегія зростання	Створення інфраструктури перевантажувальних терміналів та комплексів з приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних культур. Вихід на нові ринки збуту та збільшення частки на існуючих ринках.	Зовнішньоекономічна; виробничо-технологічна; інвестиційно-інноваційна	Надійні контрагенти; наявність достатньої кількості перевантажувальних терміналів, складів, тощо; власні лабораторії; високо-якісне обладнання
	Зовнішньоекономічна діяльність – стратегія зростання	Розширення географії експорту. Забезпечення сталого розвитку. Співпраця з іноземними партнерами в межах реалізації інвестиційної програми компанії з будівництва річкових перевантажувальних терміналів та розбудови власного флоту (розширення географії імпорту).	Зовнішньоекономічна; продуктово-маркетингова	Надійні партнери; розгалужена клієнтська база; сертифікація продукції; якість продукції
	Логістика – стратегія зростання	Переорієнтація вантажних потоків на водний транспорт. Інвестиційна програма з відродження Дніпра та Південного Бугу. Формування сучасного автопарку вантажного транспорту. Введення паливнозаправних пунктів для власного користування. Забезпечення потреби в рейдовій перевалці власними силами.	Виробничо-технологічна; інвестиційно-інноваційна	Власний автопарк; водний транспорт; паливно-заправні пункти; вчасність доставки продукції; закупівля якісного дизельного палива.

Продовження табл. 2.8

Напрямок діяльності	Тип стратегії розвитку	Стислий зміст	Значимі функціональні стратегії ЕБ	Елементи безпеки, у т. ч. економічної, у складі функціональних стратегій
	Суднобудування та судноремонт – стратегія зростання	Реконструкція та модернізація наявних потужностей, технічне обстеження одиниць флоту. Збільшення власного флоту, його оптимізація. Подальший розвиток досягнутих позицій на вітчизняному ринку та вихід на міжнародний ринок малого та середньотоннажного суднобудування. Надання послуг стороннім організаціям. Розвиток інтегрованої системи менеджменту.	Інвестиційно-інноваційна; інтелектуально-кадрова; продуктово-маркетингова; виробничо-технологічна.	Виконання всіх видів робіт без залучення сторонніх організацій; виконання проектно-конструкторських робіт; кваліфіковані співробітники з досвідом праці на провідних суднобудівних підприємствах світу; ліцензований навчальний центр; побудова власного флоту
	Виробництво та переробка сільгосппродукції – стратегія стабілізації	Розширення географії та масштабів виробничої діяльності. Стабільне забезпечення виконання комплексної технології вирощування сільгосппродукції на орендованих землях. Оптимізація всіх витрат, виконання технологічних операцій в оптимальні строки та підвищення продуктивності. Отримання іноземного досвіду сільськогосподарського виробництва. Забезпечення виробництва новітньою технікою. Випробовування інноваційних продуктів й технологій. Розширення технології точного землеробства. Підвищення кваліфікації співробітників на базі ВНЗ України.	Виробничо-технологічна; фінансова; інвестиційно-інноваційна; інтелектуально-кадрова	Земельний банк; система точного землеробства, передові агротехнології; закупка якісної сировини; наявність власної техніки та машинно-тракторних станцій по ремонту техніки; диференційоване застосування строків сівби норм висіву; застосування стартових доз складних добрив; поліпшення виробничих технологій; підвищення аграрної культури колективу; високоякісне продовольче зерно
	Тваринництво та м'ясопереробка – стратегія стабілізації	Підвищення продуктивності за рахунок зоотехнічних та організаційних заходів. Покращення кормової бази. Зниження витрат на виробництво.	Виробничо-технологічна; фінансова.	Кваліфіковані та досвідні співробітники; наявність будівель; проведення ветеринарного контролю; стала кормова база; розведення порід та селекцій, які підвищують продуктивність; виробництво натуральних та екологічно чистих м'ясних виробів; традиційна рецептура.

Тож, проведений аналіз вказує на достатній стан економічної безпеки агрохолдингу для забезпечення реалізації таких інтересів як сталий розвиток, стабільне підтримання та нарощення конкурентоспроможності та невразливості до наявних та потенційних загроз діяльності агрохолдингу.

Для кращого розуміння стану економічної безпеки агрохолдингу ТОВ «Нібулон» як умови для ефективного функціонування, зміцнення фінансової стійкості й покращення платоспроможності попередні дослідження слід доповнити коефіцієнтним аналізом, результати якого представлені у табл. 2.9, табл. 2.10, табл. 2.11.

Таблиця 2.9

Оцінка рентабельності діяльності та ділової активності ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Рентабельність діяльності					
Рентабельність активів (економічна рентабельність)	0,03	0,05	0	0,02	0
Рентабельність власного капіталу (фінансова рентабельність)	0,09	0,11	0	0,02	0
Рентабельність продажу (комерційна рентабельність)	0,06	0,03	0,02	-0,03	-0,01
Рентабельність виробництва (рентабельність витрат)	0,08	0,08	0,04	0	-0,04
Ділова активність					
Оборотність оборотних активів	2,27	3,96	2,94	1,69	-1,02
Оборотність запасів	3,27	5,43	4,15	2,16	-1,28
Інкасація (оборотність) дебіторської заборгованості споживачів	22,19	83,19	297,13	61	213,94
Інкасація (оборотність) дебітор. заборгованості по розрахункам	15,80	24,73	18,65	8,93	-6,08
Оборотність кредиторської заборгованості перед постачальниками	110,21	177,66	83,33	67,45	-94,33
Оборотність короткострокових кредитів банку	10,97	15,48	2,56	4,51	-12,92

Дані табл. 2.9., вказують на занадто низькі показники рентабельності ТОВ «Нібулон» протягом аналізованого періоду, які до того ж мали від'ємну динаміку. Економічна та фінансова рентабельність за результатами 2020 р. дорівнюють нулю, що пов'язано відсутністю чистого фінансового прибутку.

Тобто діяльність агрохолдингу є малоефективною, що викликано зниженням ділової активності ТОВ «Нібулон». Зниження оборотності оборотних активів веде до зростання потреби в фінансових ресурсах та збільшення фінансових витрат агрохолдингу. Кошти ТОВ «Нібулон» відволікаються на формування запасів про що свідчить показник зниження показника оборотності запасів в 2020 році. Позитивну динаміку мала оборотність дебіторської заборгованості споживачів та зросла більш ніж в 3 рази. Однак таке збільшення викликано зниженням обсягів дебіторської заборгованості за товари, роботи, послуги, а отже зменшились і обсяги відвантаження продукції. Варто звернути увагу на значне зниження оборотності кредиторської заборгованості перед постачальниками. Тобто відбулося уповільнення оплати кредиторської заборгованості та її зростання. Однією з причин зниження ділової активності виступає зниження обсягу виробництва під впливом погодно-кліматичних умов, про що свідчить проведення в пункті 2.1. аналіз діяльності ТОВ «Нібулон».

Таблиця 2.10

Оцінка та аналіз фінансової стійкості ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Коефіцієнт фінансової незалежності (автономності)	0,33	0,41	0,36	0,08	-0,05
Коефіцієнт заборгованості	0,67	0,59	0,64	-0,08	0,05
Коефіцієнт фінансування (фінансового ризику)	2	1,45	1,75	-0,55	0,3
Коефіцієнт поточної заборгованості	0,35	0,29	0,52	-0,06	0,23
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,65	0,71	0,48	0,06	-0,23
Ефект фінансового важеля	-11,25	-6,53	-16,59	4,72	-10,06

Як, видно, з табл. 2.9, коефіцієнт фінансової незалежності має значення менше за граничне, що вказує підвищений рівень фінансових ризиків та залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт заборгованості протягом всього періоду перевищує граничне значення. Тобто капітал холдингу в більшій мірі сформовано за рахунок позикового капіталу, що є негативним та вказує на залежність від позикових коштів і фінансову нестабільність. Більшим за

граничне значення є і коефіцієнт фінансування. Тобто підприємство працює ризиковано і постає необхідність збільшення власного капіталу до моменту, коли показник стане менше за 1. Позитивним є те, що в 2018 р. поточні зобов'язання майже рівні довгостроковим, а в 2019-2020 рр. вони переважали. Коефіцієнт поточної заборгованості в 2018-2019 рр. знаходиться в межах норми, а в 2020 р. є більшим за граничне значення. Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності в 2019 р. був в межах граничного значення. Однак в 2020 р. спостерігається його скорочення до 0,48, що вказує на погіршення фінансової стійкості агрохолдингу. Від'ємне значення протягом 2019-2020 рр. має ефект фінансового важеля. Зменшення ефекту фінансового важеля було спричинило погіршення рентабельності активів. Керівництву холдингу варто переглянути кредити чи збільшити рентабельність активів. Тобто, проведення оцінки та аналізу фінансового стану ТОВ «Нібулон» свідчить про погіршення фінансової стійкості, необхідність збільшити власний капітал та переглянути кредити і відсоткові ставки по ним за для зменшення фінансових ризиків та покращення фінансового стану холдингу. Виявлені фінансові проблеми загрожують економічній безпеці агрохолдингу та потребують вирішення, що передбачає включення до корпоративної стратегії такої довгострокової цілі як вирівнювання фінансового стану.

Таблиця 2.11

Оцінка платоспроможності ТОВ «Нібулон»

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення	
				2019р./ 2018р.	2020р./ 2019р.
Питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній сумі ПГП	0,82	0,80	0,66	-0,02	-0,14
Питома вага від'ємного грошового потоку операційної діяльності в загальній сумі ВГП	0,74	0,70	0,66	-0,04	-0,04
Коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності	1,20	1,25	0,99	0,05	-0,26
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,04	-0,01	0,03
Коефіцієнт проміжної ліквідності	0,26	0,18	0,12	-0,08	-0,06
Коефіцієнт загальної ліквідності	0,98	0,80	0,50	-0,18	-0,3
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,24	0,17	0,20	-0,07	0,03

Протягом 2018-2020 рр. питома вага позитивного грошового потоку операційної діяльності в загальній сумі ВГП мала від'ємну динаміку та в 2020 р. вже було меншою за граничне значення. Аналогічною є ситуація з питомою вагою від'ємного грошового потоку операційної діяльності. В 2020 р. скоротився і коефіцієнт ліквідності грошового потоку операційної діяльності до 0,99, що вказує на недостатність позитивного грошового потоку для фінансування операційної діяльності агрохолдингу. Не дивлячись на значне зростання грошей та їх еквівалентів у 2020 р., їх сума є недостатньою для розрахунку за найбільш терміновими зобов'язаннями про що свідчить коефіцієнт абсолютної ліквідності. Коефіцієнти проміжної та загальної ліквідності протягом усього періоду мали тенденцію до скорочення. Тобто ліквідних оборотних активів замало для того, щоб розрахуватись за своїми поточними зобов'язаннями. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості мав значення менше за граничне. Сума кредиторської заборгованості є значно більшою за дебіторську. Її накопичення може спричинити залучення додаткових джерел фінансування та зростання витрат по їхньому обслуговуванню. Тому необхідно контролювати питання щодо обґрунтування кредиторської заборгованості. Тобто проведений аналіз вказує на занадто низький рівень платоспроможності ТОВ «Нібулон».

Підсумовуючи результати коефіцієнтного аналізу, варто зазначити, що стан фінансової складової економічної безпеки агрохолдингу не створює сприятливі умови для реалізації інтересів підвищення ефективності функціонування підприємства, фінансово-економічної стабільності та невразливості до наявних і потенційних загроз фінансової діяльності підприємства.

Тобто не має чіткої обґрунтованої відповіді на питання «чи є підприємство невразливим до загроз», тому постає необхідність подальшого дослідження та створення методики щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом.

Таким чином, проведений SWOT-аналіз ТОВ «Нібулон» вказує, що за рахунок сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Нібулон»

може розширити географію експорту та імпорту, збільшити товарообіг, підвищити урожайності зернових, захопити більшу частку ринку тощо. Можливості зовнішнього середовища дозволяють компанії отримати вейвери за кредитними угодами та підвищити продуктивність, знизити собівартості продукції. Агрохолдинг не може повністю нейтралізувати дію зовнішніх загроз. Однак ТОВ «Нібулон» може постійно моніторити попит на продукцію в різних країнах, мінімізувати вплив постійно існуючих ризиків, розширювати кадровий резерв та покращувати умови праці, боротися з пандемією COVID-19 як в середині підприємства, так і на загальнодержавному рівні. Разом з тим, постає необхідність розробки нової чи удосконалення попередньо сформованої маркетингової стратегії з метою її орієнтування на збільшення обсягів експорту продукції, удосконалення управління запасами, розробки фінансової стратегії орієнтованої на збільшення власного капіталу, покращення платоспроможності. Стратегії ТОВ «Нібулон» в своїй більшості є стратегіями зростання та направлені на нарощення обсягів його діяльності. Елементи економічної безпеки пронизують стратегії як на корпоративному, так і на діловому рівнях, що вказує на формування стратегії економічної безпеки в загальній системі стратегій.. Тож, стан економічної безпеки агрохолдингу є достатнім для забезпечення реалізації таких інтересів як сталий розвиток, стабільне підтримання та нарощення конкурентоспроможності та невразливості до наявних та потенційних загроз діяльності. Виявлення стану економічної безпеки за допомогою коефіцієнтного аналізу дало такі результати: 1) згідно оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нібулон» виявлено погіршення фінансової стійкості, необхідність збільшити власний капітал та переглянути кредити і відсоткові ставки по ним за для зменшення фінансових ризиків та покращення фінансового стану холдингу. Крім того, виявлені фінансові проблеми загрожують економічній безпеці агрохолдингу та потребують вирішення, що передбачає включення до корпоративної стратегії такої довгострокової цілі як вирівнювання фінансового стану ТОВ «Нібулон»; 2) оцінка рентабельності діяльності та ділової активності ТОВ «Нібулон» вказує на надто низькі показники рентабельності ТОВ «Нібулон» протягом аналізованого

періоду, які до того ж мали від'ємну динаміку. Тобто діяльність агрохолдингу є малоефективною, що викликано зниженням ділової активності; 3) оцінка платоспроможності агрохолдингу вказує на низький її рівень, який до того ж протягом 2018-2020 рр. погіршувався. Підсумовуючи результати коефіцієнтного аналізу, варто зазначити, що стан фінансової складової економічної безпеки агрохолдингу не створює сприятливі умови для реалізації інтересів підвищення ефективності функціонування підприємства, фінансово-економічної стабільності та невразливості до наявних і потенційних загроз фінансової діяльності підприємства. Тобто не має чіткої обґрунтованої відповіді на питання «чи є підприємство невразливим до загроз», тому постає необхідність подальшого дослідження та створення методики щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

ТОВ «Нібулон» було створено у грудні 1991 року як спільне українсько-угорсько-англійське СП «НІБУЛОН». Засновниками ТОВ «Нібулон» є Вадатурський О.О. та Вадатурський А.О. Мета діяльності підприємства полягає у виробництві конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам сучасного ринку та є екологічно чистою і безпечною для вживання, що можливо досягти лише шляхом розвитку, модернізації виробництва і підвищення рівня його екологічної безпеки. Основними напрямками діяльності ТОВ «Нібулон» є: виробництво та переробка сільгосппродукції; зберігання, доробка та перевалка зерна, торговельна діяльність; логістика; зовнішньоекономічна діяльність; суднобудування та судноремонт; тваринництво; додаткові послуги. Тобто агрохолдингом створено повний цикл операцій від вирощування культур до відвантаження та транспортування, що дозволяє експортувати високоякісну продукцію. У 2020 році обсяги виробництва значно скоротились під впливом природно-кліматичних умов, що стало причиною зменшення обсягів експорту групою «Нібулон»,

який є головним напрямком діяльності агрохолдингу. Однак перебудова та оптимізація торгової програми допомогли стабілізувати ситуацію у 4 кварталі 2020р. Тобто стратегія економічної безпеки в загальній системі стратегій є гнучкою та дозволяє коригувати її під впливом зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Зменшення обсягів виробництва вплинуло фінансову складову економічної безпеки. Проведений горизонтальний аналіз активів ТОВ «Нібулон» показує, що особливої уваги вимагають оборотні активи холдингу. Неефективне управління запасами в 2018 р. та 2020 р. призвело до замороження частини капіталу у запасах, відповідно могло відбутися псування сировини, добрив і продукції та з'явитись необхідність залучення додаткових позикових коштів на їх зберігання. В джерелах формування активів відбулися тривожні зміни. Скороченням довгострокових зобов'язань відбувалося на фоні уповільнення темпів зростання власного капіталу. Негативним моментом було різке зростання поточних зобов'язань більш ніж в 2 рази. В 2020 р. підприємство отримало збиток, що загрожує його фінансовій стійкості та підвищує загрозу банкрутства.

Фактично під маркою «Нібулон» функціонує група компаній, що поєднує підрозділи та споріднені юридичні особи. Підприємства, що входять до групи було створено в рамках програми диференціації видів діяльності, а холдинг має вертикально інтегровану структуру. Однак ТОВ «Нібулон» афільоване з судноплавством і морськими терміналами. Таким чином, забезпечено контроль над усіма ланками за схемою «поле-порт».

Проведений SWOT-аналіз ТОВ «Нібулон» вказує, що за рахунок сильних сторін та можливостей зовнішнього середовища ТОВ «Нібулон» може розширити географію експорту та імпорту, збільшити товарообіг, підвищити урожайності зернових, захопити більшу частку ринку тощо. Можливості зовнішнього середовища дозволяють компанії отримати вейвери за кредитними угодами та підвищити продуктивність, знизити собівартості продукції. Агрохолдинг не може повністю нейтралізувати дію зовнішніх загроз. Однак ТОВ «Нібулон» може постійно моніторити попит на продукцію в різних країнах, мінімізувати

вплив постійно існуючих ризиків, розширювати кадровий резерв та покращувати умови праці, боротися з пандемією COVID-19 як в середині підприємства, так і на загальнодержавному рівні. Разом з тим, постає необхідність розробки нової чи удосконалення попередньо сформованої маркетингової стратегії з метою її орієнтування на збільшення обсягів експорту продукції, удосконалення управління запасами, розробки фінансової стратегії орієнтованої на збільшення власного капіталу, покращення платоспроможності. Стратегії ТОВ «Нібулон» в своїй більшості є стратегіями зростання та направлені на нарощення обсягів його діяльності. Елементи економічної безпеки пронизують стратегії на корпоративному та діловому рівнях, що вказує на формування стратегії економічної безпеки в загальній системі стратегій. Тож, стан економічної безпеки агрохолдингу є достатнім для забезпечення реалізації таких інтересів як сталий розвиток, стабільне підтримання та нарощення конкурентоспроможності та невразливості до наявних та потенційних загроз діяльності. Виявлення стану економічної безпеки за допомогою коефіцієнтного аналізу дало такі результати: 1) згідно оцінки фінансової стійкості ТОВ «Нібулон» виявлено погіршення фінансової стійкості, необхідність збільшити власний капітал та переглянути кредити і відсоткові ставки по ним; 2) оцінка рентабельності діяльності та ділової активності ТОВ «Нібулон» вказує на малоефективну діяльність агрохолдингу, що викликано зниженням ділової активності; 3) згідно оцінки платоспроможності агрохолдингу виявлено низький її рівень, який до того ж погіршувався. Підсумовуючи результати коефіцієнтного аналізу, варто зазначити, що стан фінансової складової економічної безпеки агрохолдингу не створює сприятливі умови для реалізації інтересів підвищення ефективності функціонування підприємства, фінансово-економічної стабільності та невразливості до наявних і потенційних загроз фінансової діяльності підприємства. Тобто не має чіткої обґрунтованої відповіді на питання «чи є підприємство невразливим до загроз», тому постає необхідність подальшого дослідження та створення методики щодо формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом.

РОЗДІЛ 3

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК КЛЮЧОВОГО ЕЛЕМЕНТУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРОХОЛДИНГОМ

3.1. Оптимізація класифікації стратегії економічної безпеки агрохолдингу з метою виявлення критеріальних характеристик

Зміни в економіці України та поява нових вимог ринку сприяли пошуку ефективніших моделей (стилів, типів) господарювання в аграрному секторі. В результаті розпочався процес холдингізації та набув поширення такий тип господарювання як «агрохолдинг». Як вже зазначалось в пункті 1.1 даної магістерської роботи нинішні багатопрофільні (великотоварні) агропромислові формування (агрохолдинги) являють собою об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та інших підприємств та їх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції, зокрема, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Такий підхід до діяльності дає не тільки синергійний ефект для основного виробничого процесу, а й дозволяє зайняти потужності у не пікові періоди виробничого циклу. Також варто враховувати, що агрохолдинги мають ознаки вертикальної та горизонтальної інтеграції, а також афільованості, що викликано входженням в його структуру підрозділів чи окремих підприємств, які безпосередньо не є пов'язаними з основною діяльністю агрохолдингу. Їх афільованість може бути викликана як необхідністю додаткового забезпечення основної діяльності (так, наприклад, ТОВ «Нібулон» афільоване з судноплавством і морськими терміналами, оскільки транспортування вантажів флотом є найбільш економічно ефективним та екологічним, а в Україні спостерігався брак портових потужностей, низький розвиток суднобудування та необхідність відродження судноплавних артерій), так і з можливістю надавати послуги стороннім організаціям та постачальникам з метою отримання додаткового

прибутку та зміцнення партнерських відносин (ТОВ «Нібулон» надає послуги пасажирських перевезень, послуги з судноремонту, з транспортування вантажів, з визначення показників якості зерна, наявності ГМО та ін.). Крім того, посилюється конкурентоспроможність агрохолдингу. Проте за таких обставин забезпечення економічної безпеки є більш складним процесом. Тому при формуванні стратегій економічної безпеки виникає залежність від структури агрохолдингу, його розміру, особливостей аграрної галузі, рівнів управління, а також відмінностей в ознаках загальної системи стратегій підприємства та агрохолдингу (були визначені в пункті 1.1). Відповідно стратегії економічної безпеки агрохолдингу будуть мати свої особливості та відмінні риси, що позначиться на їх класифікації.

В першу чергу, варто звернути увагу, на більш складну структуру агрохолдингу, ширше коло можливостей та наявності значних ресурсів для забезпечення економічної безпеки. На відмінно від агрохолдингу, підприємство є обмеженим в ресурсах як фінансових так і людських. За таких умов формування та збереження високого рівня економічної безпеки є нездійсненним завданням. Тому підприємства орієнтуються на підтримку достатнього рівня економічної безпеки чи його відновлення в разі негативних тенденцій. Недостатність ресурсів на підприємствах впливає і на повноту виявлення загроз (підприємства визначають та контролюють найбільш значимі загрози), а характер реагування на дію загроз підприємства не передбачає випереджувальної протидії всім можливим викликам, небезпекам, ризикам і загрозам. Також, варто звернути увагу на те, що агрохолдингу притаманні всі 4 рівні управління, про що вже йшлося в пункті 1.1, в той час як на підприємствах корпоративний та діловий рівень за часту співпадають, що пов'язано з наявністю лише одного або кількох видів діяльності. Відповідно стратегії економічної безпеки за рівнями управління на підприємстві поділяються на ділові бізнес-стратегії, функціональні та оперативні. Даний фактор вказує на те, що розподіл на стратегії економічної безпеки за видами діяльності скоріше всього буде відсутній на підприємстві. Діяльність агрохолдингів навпаки представлена більшою кількістю видів як суміжних діяльностей, так і зовсім не пов'язаних з основною. Оскільки

кожному напрямку діяльності притаманні свої загрози постає необхідність формування стратегій економічної безпеки за видами діяльності агрохолдингу. Якщо говорити про економічні інтереси, то у агрохолдингу вони є більш розширеними. Так, у зазвичай у стратегіях підприємства не передбачається реалізація інтересу його сталого розвитку, а інтерес невразливості до загроз реалізується частково, оскільки включає тільки реальні загрози. Також, варто зазначити, що підприємства за часту не здійснюють як такого резервування коштів на витрати з реалізації заходів захисту економічної безпеки, що викликано обмеженістю фінансових ресурсів. Тобто система захисту економічної безпеки підприємства має адаптивний характер, в той час як агрохолдинг має можливості забезпечити постійне функціонування такої системи. Крім того, характерною відмінністю агрохолдингів є впровадження в безпекову сферу передового досвіду та новітніх технологій, в той час як підприємства не бажають впроваджувати нові управлінські рішення в економічну безпеку та ризикувати.

Тобто класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу має враховувати визначені особливості та відмінні риси. Разом з тим, аналіз наукової літератури вказує на відсутність класифікації стратегій економічної безпеки саме для агрохолдингів. Проведене дослідження класифікацій стратегій економічної безпеки в пункті 1.2 магістерської роботи свідчить, що в наявні класифікації є «варіаціями на тему підтримки, поліпшення чи відновлення бажаного рівня економічної безпеки» [29, с. 149]. Проте зосереджуватися лише на трьох видах/типах стратегії економічної безпеки означає звуження характеристик цієї категорії, які можуть бути використані при формуванні «портфельних» наборів стратегій економічної безпеки (відповідно до загальної системи стратегій підприємства) та її реалізації в агрохолдингу. До того ж, досить часто вбачаються перефразування назв видів стратегій економічної безпеки однакових за змістом та зустрічаються некоректні назви видів стратегій.

Виявлені недоліки вказують на актуальність формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки за переліком класифікаційних ознак, на основі зібраного у дослідженні матеріалу у пп. 1.2 (табл. 3.1). Така

класифікація має допомогти сформувати пакетні характеристики стратегії економічної безпеки агрохолдингу.

Таблиця 3.1

Оптимізована класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу

Критерій	Види/типи стратегій економічної безпеки
Залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки	<p>1) стратегія підвищення рівня економічної безпеки (стратегія зростання) – передбачає збереження поточного високого рівня економічної безпеки, що дозволяє суб'єкту реалізовувати усі свої економічні інтереси й прогнозувати, за умов активного росту бізнесу, підвищення їхнього рівня у майбутніх періодах, та ґрунтується на вивченні значної кількості прогнозованих й неочікуваних викликів, небезпек і ризиків, що за своєю поведінкою можуть перерости у загрози діяльності суб'єкта як у поточній, так і майбутній перспективах;</p> <p>2) стратегія підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки (вибірково-посилююча стратегія) – орієнтована на загальну підтримку існуючого рівня економічної безпеки, який є достатнім для реалізації запланованих економічних інтересів суб'єкта, та ґрунтується на своєчасному виявленні й попередженні дії загроз у межах окремих, заздалегідь визначених, складових безпеки задля їхнього посилення (як приклад, бізнес-стратегії та/або функціональні стратегії);</p> <p>3) стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки (трансформаційна стратегія) – орієнтована на підвищення рівня економічної безпеки шляхом проведення трансформаційних змін, які допоможуть якнайкраще реалізувати економічні інтереси суб'єкта (зміни у компонентах економічної безпеки за бізнес-напрямами, ринковими трансформаціями, функціональними складовими та ін.).</p> <p>Слід зауважити, що означені види економічної безпеки можуть застосовуватися у формі комплексної убезпечувальної стратегії.</p>
За повнотою виявлення загроз	<p>1) консервативна стратегія – спрямована на виявлення, встановлення контролю, та формування захисних заходів по відношенню до всіх прогнозованих й неочікуваних чинників (викликів, небезпек, ризиків, загроз) з можливим негативним впливом на реалізацію економічних інтересів як суб'єкта в цілому, так інтересів у межах його окремих бізнес-напрямів, функціональних зон діяльності та ін.;</p> <p>2) помірна стратегія – спрямована на виявлення значної кількості загроз діяльності суб'єкта (або його бізнес-напрямам, функціональним зонам), але тих, ризик виникнення та розмір втрат від яких буде, з точки зору внутрішніх експертів, значимим при реалізації економічних інтересів (загроз, що є легко- та середньо-прогнозованими і найбільш притаманними конкретному господарчому суб'єкту);</p> <p>3) агресивна стратегія – спрямована на виявлення та зосередження уваги на мінімальній кількості загроз діяльності суб'єкта, постійність впливу яких, за оцінками внутрішніх експертів, у плановому періоді є повністю доведеною та значимою.</p>
За характером реагування на дію загроз	<p>1) стратегія випереджувальної протидії – орієнтована на завчасне виявлення можливих викликів, небезпек, ризиків і загроз, цілеспрямоване і всебічне дослідження соціально-економічної ситуації як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі; передбачає підготовку до появи негативних явищ та не допущення їхнього настання;</p>

Продовження табл. 3.1.

Критерій	Види/типи стратегій економічної безпеки
За характером реагування на дію загроз	<p>2) стратегія адекватного реагування на загрози – орієнтована на захист від реально існуючих та потенційно можливих чинників, які за характером впливу переросли у загрози діяльності суб'єкта і мають високий рівень ризику повторюваності та значні суми втрат і збитків;</p> <p>3) стратегія захисту від наслідків загроз – орієнтована на запобігання збитків і втрат від впливу потенційно можливих загроз економічній безпеці суб'єкта;</p> <p>4) стратегія раптового реагування на загрози – орієнтована на компенсацію збитків і втрат від впливу реальних загроз економічній безпеці суб'єкта.</p>
За управлінським рівнем реалізації	<p>1) корпоративна (генеральна) стратегія – спрямована на комплексне забезпечення економічної безпеки господарчого суб'єкта;</p> <p>2) ділова бізнес-стратегія – передбачає забезпечення економічної безпеки за основними бізнес-напрямами діяльності підприємства;</p> <p>3) функціональна стратегія – реалізується залежно від функціональної сфери діяльності у межах окремих бізнес-напрямів;</p> <p>4) операційна стратегія – реалізується основними структурними підрозділами господарського суб'єкта та відповідними виконавцями.</p>
За специфікою (видом) діяльності	<p>1) стратегія сільського господарювання:</p> <p>рослинництва – направлена на створення безпечних умов для ефективного виробництва (отримання/підвищення врожаїв) та зберігання зернових, технічних та інших культур, а також садівництва та виноградарства шляхом ідентифікації викликів, небезпек, ризиків, загроз та розробки і реалізації заходів по зниженню їх дії, нейтралізації або запобіганню появи негативних наслідків через посилення/підтримку функціональних сфер;</p> <p>тваринництва – орієнтована на створення безпечних умов для розведення сільськогосподарських тварин шляхом ідентифікації викликів, небезпек, ризиків, загроз та розробки і реалізації заходів по зниженню їх дії, нейтралізації або запобіганню появи негативних наслідків через посилення/підтримку функціональних сфер;</p> <p>2) стратегія переробної діяльності – спрямована на убезпечення від дії потенціальних та реальних загроз при подальшій переробці продукції сільського господарювання;</p> <p>3) стратегія логістики – орієнтована на комплексну протидію потенціальним та реальним загрозам при транспортуванні продукції, їх усунення/мінімізацію з метою забезпечення оперативних вантажних перевезень з мінімальною вартістю;</p> <p>4) стратегія зовнішньоекономічної діяльності – передбачає ідентифікацію та нівелювання загроз на міжнародному ринку при здійсненні торговельної діяльності;</p> <p>5) стратегія афілійованих видів діяльності – спрямована на забезпечення функціонування системи захисту діяльності агрохолдингу, яка безпосередньо не є пов'язана з основною та має кардинально інші загрози;</p> <p>6) стратегія супутніх послуг – передбачає убезпечення від дії загроз, які притаманні сфері надання послуг;</p> <p>7) стратегії виробництва комбікормів, засобів захисту та обслуговування агропромислового комплексу.</p>
За функціональними сферами	<p>1) основні функціональні стратегії економічної безпеки: фінансова; виробничо-технічна; інвестиційно-інноваційна; зовнішньоекономічна; інтелектуально-кадрова; комерційно-маркетингова; екологічна;</p> <p>2) забезпечувальні функціональні стратегії економічної безпеки: силова; політико-правова; інформаційно-аналітична; організаційно-управлінська; інтерфейсна</p>

Продовження табл. 3.1.

Критерій	Види/типи стратегій економічної безпеки
За інтересами підприємства	<p>1) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – сталий розвиток суб'єкта, що полягає у правильному баченні і досягненні його місії й цілей діяльності;</p> <p>2) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – стале нарощення конкурентоспроможності за рахунок конкурентних переваг шляхом утримання встановленого рівня конкурентоспроможності та темпів його нарощення на ринках відповідних продуктів;</p> <p>3) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність шляхом підвищення ефективності функціонування, використання ресурсів, зміцнення економічної стійкості та платоспроможності;</p> <p>4) стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства за допомогою своєчасності і повноти виявлення загроз підприємства та рівня захищеності його діяльності від негативного впливу загроз</p>
За характером фінансування	<p>1) стратегії, у яких передбачається попереднє резервування коштів на витрати з реалізації заходів захисту економічної безпеки як умови реалізації економічних інтересів суб'єкта;</p> <p>2) стратегії, у яких частково передбачається попереднє резервування коштів на витрати з реалізації заходів захисту економічної безпеки як умови реалізації економічних інтересів суб'єкта;</p> <p>3) стратегії, у який не передбачається попереднього резервування коштів на витрати з реалізації заходів захисту економічної безпеки як умови реалізації економічних інтересів суб'єкта.</p>
За режимом функціонування	<p>1) стратегія з постійним функціоналом – спрямована на забезпечення повсякденного функціонування системи захисту економічної безпеки як окремої постійної структури з урахуванням усіх бізнес-напрямів і рівнів управління;</p> <p>2) стратегія з адаптивним функціоналом – передбачає забезпечення адаптивного формування системи захисту економічної безпеки у тій безпековій сфері, на тому рівні управління та у той час, коли і де виникає загроза.</p>
За інструментарієм формування і реалізації	<p>1) рецептивна стратегія, при розробці і реалізації якої використовуються формальні методи і процедури, спеціалізований персонал та шаблони перевірених управлінських рішень;</p> <p>2) стратегія на досвіді, створення і реалізація якої передбачає як застосування формального інструментарію, так і використання інтелектуального потенціалу залученого персоналу (спеціалістів/керівників/власників) у формі їхнього бачення майбутнього та особистому досвіді у безпековій сфері;</p> <p>3) адаптивна стратегія, розробка і реалізація якої передбачає вивчення передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень, дієвих зразків поведінки, новітніх технологій, методів, методик, тощо.</p>

Оптимізована класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу налічує 10 критеріїв поділу. Так, при формуванні стратегічних орієнтирів економічної безпеки агрохолдингу варто враховувати його попередній стан (рівень) економічної безпеки, що зумовлює поділ на стратегії підвищення рівня економічної безпеки, підтримки існуючого достатнього рівня економічної без-

пеки та відновлення достатнього рівня економічної безпеки. Можливість передбачення змін та загроз економічної безпеки вказало на необхідність виділення такого класифікаційного критерію як повнота виявлення загроз, згідно з яким стратегії економічної безпеки доцільно поділяти на консервативну, помірну та агресивну. Характер реагування на дію загроз може різнитися, а тому варто виділити стратегії випереджувальної протидії, адекватного реагування на загрози, захисту від наслідків загроз та раптового реагування на загрози. Попередньо проведене дослідження в пункті 1.2 магістерської роботи свідчить, що забезпечити економічну безпеку агрохолдингу в повній мірі можливо лише шляхом розробки та реалізації відповідної стратегії на всіх рівнях управління. Тому є актуальним виділення таких стратегій економічної безпеки як корпоративна, ділові бізнес-стратегії, функціональні та оперативні. Особливості аграрної галузі зумовили поділ стратегій економічної безпеки за специфікою (видами) діяльності на такі стратегії: сільського господарства (рослинництва та тваринництва), переробної діяльності, логістики, зовнішньоекономічної діяльності, афілійованих видів діяльності, супутніх послуг, виробництва комбікормів, засобів захисту та обслуговування агропромислового комплексу. Функціональні в свою чергу поділяються на основні (базові) та забезпечувальні стратегії економічної безпеки. Оскільки економічна безпека агрохолдингу розглядається як сприятлива умова реалізації його інтересів варто виокремити стратегії за економічними інтересами, які передбачають: сталий розвиток суб'єкта, стаке нарощення конкурентоспроможності, ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність, невразливість до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства. Звісно розвиток агрохолдингу потребує реалізації всіх перелічених інтересів, проте на прикладі ТОВ «Нібулон» можемо сказати, що деякі з них можуть мати низький ступінь реалізації через нестатний рівень економічної безпеки агрохолдингу. Забезпечення економічної безпеки агрохолдингу не можливе без здійснення фінансування безпекових заходів. Агрохолдинг може обрати різні варіанти фінансування заходів захисту від загроз. Тому доцільно виокремити стратегії з попереднім резервуванням коштів, з частковим попереднім

резервуванням коштів та стратегії, у який не передбачається попереднього резервування коштів на витрати з реалізації заходів захисту економічної безпеки. Система захисту економічної безпеки може різною мірою та в різних обсягах реалізовувати свої функції та виконувати завдання, які перед нею стоять. Це зумовлює поділ стратегій економічної безпеки за режимом функціонування на стратегії з постійним та адаптивним функціоналом. Формування і реалізація стратегії економічної безпеки потребує розвиненого інструментарію. Тому за цим класифікаційним критерієм варто виділити рецептивну стратегію, стратегію на досвіді та адаптивну стратегію.

Таким чином, агрохолдинг має ознаки вертикальної та горизонтальної інтеграції, а також афільованості. Цей фактор, а також його розмір, особливості аграрної галузі, рівні управління, наявність відмінностей в ознаках загальної системи стратегій підприємства та агрохолдингу, більш ширші можливості, наявність значних ресурсів мають враховуватись в класифікації стратегій економічної безпеки агрохолдингу. Однак проведене дослідження класифікацій стратегій економічної безпеки в пункті 1.2 магістерської роботи свідчить, що наявні класифікації звужують характеристики категорії «економічна безпека», досить часто вбачаються перефразування назв видів стратегій економічної безпеки однакових за змістом та зустрічаються некоректні назви видів стратегій. Виявлені недоліки вказують на актуальність формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки. Така класифікація має допомогти сформувати пакетні характеристики стратегії економічної безпеки агрохолдингу.

Запропонована оптимізована класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу налічує 10 критеріїв поділу: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки, за повнотою виявлення загроз, за характером реагування на дію загроз, за управлінським рівнем реалізації, за специфікою (видом) діяльності, за функціональними сферами, за інтересами підприємства, за характером фінансування, за режимом функціонування, за інструментарієм формування і реалізації.

3.2. Методика вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу

Перед активізацією стратегії економічної безпеки у діяльності агрохолдингу загалом або його відокремлених напрямів діяльності, необхідно визначитись з портфельним набором характеристик такої безпеки. Саме це дозволить отримати відповідь на питання: якою має бути стратегія економічної безпеки за умови заздалегідь визначеного перетину стратегії розвитку та конкурентної стратегії. Тобто формування пакетних характеристик стратегії економічної безпеки має здійснюватися на основі загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії.

Оскільки існують різні види/типи як загальних стратегій розвитку, так і конкурентних стратегій доцільним буде зупинитись на їхньому єдиному варіанті. Проведене в пункті 1.1 дослідження системи стратегій на підприємстві свідчить, що варто виокремити такі загальні стратегії розвитку: стратегія зростання (розвитку), стабілізації (обмеженого розвитку), стратегія існування (за відсутності зростання або скорочення); стратегія виживання (скорочення). Однак подальшого визначення вимагають конкурентні стратегії, які будуть найбільш придатними для формування вище зазначених пакетних характеристик стратегії економічної безпеки агрохолдингу.

В науковій літературі існує широкий спектр думок науковців стосовно класифікації конкурентних стратегій. Тому їх вибір потребує розгляду найпоширеніших класифікацій конкурентних стратегій (табл. 3.2).

Варто зазначити, що деякі із запропонованих конкурентних стратегій доволі часто перекликаються між собою, навіть за різними критеріями, що пов'язано з доповненнями та модифікаціями раніше запропонованих класифікацій стратегій. Однак види/типи конкурентних стратегій передбачають реалізацію стратегічних рішень, що є необхідним для забезпечення довготермінової конкурентоспроможності в умовах дії негативних чинників та загроз на діяльність агрохолдингу.

Таблиця 3.2

Види/типи конкурентних стратегій

Критерій	Види/типи конкурентних
За конкурентними перевагами на ринку	лідерство за витратами (стратегія цінового лідерства) – передбачає досягнення менших виробничих витрат ніж у конкурентів; диференціація – передбачає виробництво товарів з вищої якості, що призводить до збільшення ціни на ці товари; фокусування (концентрація) – орієнтована на спеціалізацію та концентрацію діяльності на певному сегменті ринку [87]
	стратегія лідерства за витратами – орієнтована на зниження повних витрат виробництва товару або послуги, що приваблює більшу кількість споживачів; стратегія широкої диференціації - передбачає надання товарам компанії специфічних рис, що відрізняють їх від товарів фірм-конкурентів; стратегія оптимальних витрат – передбачає можливість покупцям отримати більшу цінність за рахунок поєднання низьких витрат та широкої диференціації продукції; стратегія ринкової ніші (або сфокусована стратегія): заснована на низьких витратах - орієнтована на вузький сегмент покупців, де підприємство випереджає своїх конкурентів за рахунок більш низьких витрат виробництва; заснована на диференціації продукції – орієнтована на забезпечення представників обраного сегмента товарами та послугами, що найбільш відповідають їх потребам; стратегія упередження-передбачає формування стратегічного активу випередження [59]
За джерелом конкурентної переваги	стратегія максимізації ринкової частки – орієнтована на мінімізацію вартості вироблених товарів і продажу їх за ціною, нижчою, ніж у конкурентів; стратегія диференціювання ринку (ринкової ніші); стратегія росту, яка забезпечує майбутній розвиток [1]
Залежно від конкурентних позицій і можливості їх поліпшення	лідируюча – підприємство здійснює основний вплив на ринок збуту; сильна – передбачає незалежну ринкову діяльність підприємства, не ставлячи під загрозу довгострокові перспективи; сприятлива – підприємство займає ринкові позиції вищі від середнього рівня і має можливості для їх поліпшення; задовільна - сприятливі можливості для продовження діяльності за нижчої ніж середній рівень можливості поліпшення ринкових позицій; слабка (незадовільна) позиція - слабкий ринковий стан підприємства, наявна конкурентна вразливість та відсутні можливості поліпшення наявного становища[41]
За позицією у конкурентній боротьбі	стратегія ринкового лідера – орієнтована на утримання домінуючої ринкової частки; стратегія фірми-челенджера – передбачає утримання значної; стратегії фірми-послідовника – орієнтована на підтримку стійкої ринкової позиції; стратегії фірм-нішерів - передбачає утримання ринкової частки в ніші [41]
За характером (агресивністю) ринкових дій/конкурентної поведінки	стратегія наступу - передбачає агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів та розширення ринку, тобто направлена на перевернення конкурентів; стратегія оборони – орієнтована на захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності [41]
	наступальні – передбачає здійснення стратегічних дій направлених на створення конкурентних переваг; оборонні - орієнтовані на зниження ризику бути атакованим, можливості витримати атаку з найменшими втратами; коопераційні – можуть бути орієнтовані на боротьбу зі стратегічними недоліками, а іноді і на досягнення стратегічних переваг [41]
«Біологічний» підхід	віолентна («силова») стратегія - орієнтована на високу продуктивність і зниження витрат виробництва, зниження ціни реалізації; передбачає домінування на ринку; патієнтна (нішова) стратегія — заснована на випуску обмеженої кількості продукції високої якості з орієнтацією на певну нішу; коммутантна (пристосовна) стратегія — направлена на максимально швидке задоволення невеликих за об'ємом короткочасних, часто змінних потреб; експлерентна (піонерська) стратегія — орієнтована на радикальні нововведення і створення нових потреб і попиту на принципово нові товари [41]

Продовження табл. 3.2

Критерій	Види/типи конкурентних
За стратегічним профілем фірми	стратегія агресорів – передбачає спрямування на загальний ринок з товарами більш високої якості, чим у конкурентів, та за цінами конкурентів; стратегія фірм, які займають сегменти з найкращими позиціями – передбачає спрямування на ринкові сегменти з товарами вищої якості і цінами, чим у конкурентів; стратегія «середніх» фірм - спрямованість на певні ринкові сегменти з якістю і ціною товарів, як у конкурентів; стратегія фірм, які займають сегменти з високою цінністю – передбачає спрямування на ринкові сегменти з товарами більш якісними та цінами, як у конкурентів; стратегія оборонців - спрямованість на індивідуальних споживачів з якістю та ціною, як у конкурентів [41]
За функціональними напрямками діяльності	товарно-ринкова – передбачає формування рішень щодо номенклатури й асортименту продукції, ступеню їхнього оновлення, масштабів виробництва тощо; ресурсно-ринкова – передбачає формування рішень щодо обсягу ресурсних запасів та частоти їх поповнення, якості ресурсів; технологічна – передбачає формування рішень щодо характеру технології, ступеню стабільності технології, НДДКР та оновлення технології, технологічних розривів; інтеграційна – передбачає формування рішень щодо вертикальної інтеграції, горизонтальної інтеграції, діагональної інтеграції; інвестиційно-фінансова – передбачає формування рішень щодо залучення зовнішніх фінансових ресурсів, повернення залучених коштів, інвестування власних коштів; соціальна – передбачає формування рішень щодо чисельності працівників, їх взаємозамінності, диференціації, ступеню патерналізму, соціального типу колективу; управлінська - передбачає формування рішень щодо типу управління тощо [41]

Оскільки існує певне різноманіття конкурентних стратегій та необхідність їх сумісності із загальною стратегією розвитку при формуванні пакетних характеристик стратегії економічної безпеки, доцільно сформулювати основні критерії вибору класифікації конкурентних стратегій для агрохолдингу. До них варто віднести необхідність врахування попереднього стану агрохолдингу, орієнтацію на холдингову структуру (виключає обрання класифікації за розміром); неможливість застосування класифікації за функціональною ознакою, оскільки такі стратегії потребують концентрації на конкретній функціональній зоні. Однак доцільним буде виділити головні функціональні складові запропонованої стратегії економічної безпеки на стику загальної та конкурентної стратегій. Все вище розглянуте свідчить, що варто обрати класифікацію конкурентної стратегії запропоновану Е.Райсом, Дж. Траутом, яка характеризує агресивність ринкових дій (конкурентну поведінку) підприємства. До цієї класифікації відносяться стратегія наступу, яка передбачає агресивний ріст збуту та досягнення домінуючих позицій за рахунок захоплення ринкової атаки конкурентів і розширення ринку та стратегія оборони, яка орієнтована на захист від спаду або запобігання йому за рахунок зниження втрат і підвищення продуктивності. Проте в дипломній роботі вона

доповнюється ще одним видом конкурентної стратегії – змішаним, що пов’язано з можливістю обрання агрохолдингом конкурентної стратегії, яка передбачає здійснення наступальних та оборонних дій одночасно чи по черзі. Матриця, яка дозволить з’ясувати доцільно чи недоцільно обирати стратегію економічної безпеки на перетині загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу певних видів представлено в табл. 3.3.

Таблиця 3.3

Матриця вибору стратегії економічної безпеки з урахуванням стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу

Стратегія розвитку\ конкурентна стратегія	стратегія наступу	стратегія оборони	змішана стратегія
стратегія зростання	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на етапі зростання	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на первинному етапі діяльності	доцільно обирати стратегію економічної безпеки
стратегія стабілізації	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на етапі зрілості	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на етапі зрілості	доцільно обирати стратегію економічної безпеки
стратегія існування	недоцільно обирати стратегію економічної безпеки	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на етапі підтримки існуючого стану протягом тривалого періоду	доцільно обирати стратегію економічної безпеки за умови наявності можливостей та ресурсів
стратегія виживання	недоцільно обирати стратегію економічної безпеки	доцільно обирати стратегію економічної безпеки на етапі спаду	недоцільно обирати стратегію економічної безпеки

Тож, на перетині стратегії зростання та стратегії наступу доцільно обирати стратегію економічної безпеки, коли агрохолдинг знаходиться на етапі зростання, особливо якщо він займає друге чи третє місце на ринку, що може вивести підприємство на позицію лідера. На стику стратегії зростання та стратегії оборони має сенс обирати стратегії економічної безпеки, коли підприємство знаходиться на первинному етапі діяльності. На перетині стратегії зростання та змішаної конкурентної стратегії рекомендовано обирати стратегії економічної безпеки. На стику стратегії стабілізації та стратегії наступу обрання стратегії економічної безпеки є доцільним на етапі зрілості підприємства. Також, на цьому етапі рекомендовано обирати стратегію економічної безпеки на основі стратегії стабілізації

та стратегії оборони. Обрання стратегії економічної безпеки має сенс і в разі перетину стратегії стабілізації та змішаної конкурентної стратегії. Разом з тим, обрання стратегії економічної безпеки не можливе на основі стратегії існування та стратегії оборони. Оскільки дані стратегії не є сумісними через існування потреби у великих коштах для реалізації стратегії наступу та ретельному аналізу і підготовці, що підприємство не може забезпечити у разі обрання стратегії існування. Однак, якщо підприємство планує підтримувати існуючий стан протягом тривалого періоду використовуючи стратегії існування та оборони, рекомендовано обрати відповідну стратегії економічної безпеки. На стику стратегії існування та змішаної конкурентної стратегії обирати стратегію економічної безпеки доцільно за умови наявності можливостей та ресурсів. Обрання стратегії економічної безпеки не можливе при перетині стратегії виживання із конкурентними стратегіями наступу та змішаної через їх несумісність викликану потребою у великих коштах для реалізації таких конкурентних стратегій та ретельному аналізу і підготовці, що підприємство не може забезпечити у разі реалізації стратегії виживання. Проте стратегію економічної безпеки доцільно обирати в разі перетину стратегій виживання і оборони. Тобто не у всіх випадках можливо обрати стратегії економічної безпеки на основі різних видів стратегій розвитку та конкурентних стратегій.

Критеріальна характеристика стратегій економічної безпеки відповідно до визначених можливостей її обрання представлена в табл. 3.4. Дану характеристику подано послідовно за такими критеріями: 1 - залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки; 2 - за повнотою виявлення загроз; 3 - за характером реагування на дію загроз; 4 - за управлінським рівнем реалізації; 5 - за специфікою діяльності; 6 - за інтересами підприємства; 7 - за характером фінансування; 8 - за режимом функціонування; 9 - за інструментарієм формування і реалізації; 10 - за функціональними сферами.

Таблиця 3.4

Методика формування пакетних характеристик для вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на перетині стратегії розвитку та конкурентної стратегії

Загальна стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки	Конкурентна стратегія
Стратегія зростання	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки; 2 - консервативна або помірна стратегія; 3 - стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Стратегія наступу
Стратегія зростання	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2 - консервативна стратегія; 3 - стратегія випереджувальної протидії; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Стратегія оборони
Стратегія зростання	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки існуючого її достатнього рівня; 2 - консервативна або помірна стратегія; 3 - стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Змішана стратегія
Стратегія стабілізації	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки; 2 - консервативна або помірна стратегія; 3 - стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна з орієнтацією на головні елементи економічної безпеки.	Стратегія наступу
Стратегія стабілізації	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2 - консервативна; 3 - стратегія випереджувальної протидії; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Стратегія оборони
Стратегія стабілізації	1 - стратегія підвищення рівня економічної безпеки; 2 - консервативна або помірна стратегія; 3 - стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; 4 - комплексна; 5 - комплексна, за напрямками звужується; 6 - комплексна; 7 - стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; 8 - стратегія з постійним функціоналом; 9 - стратегія на досвіді або адаптивна стратегія; 10 - комплексна, орієнтована на головні складові економічної безпеки.	Змішана стратегія

Продовження табл. 3.4

Загальна стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки	Конкурентна стратегія
Стратегія існування	1 – стратегія підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки або стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2 – помірною; 3 – стратегія адекватного реагування на загрози; 4 – комплексна; 5 – комплексна, за напрямками звужується; 6 – стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність та стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності підприємства; 7 – стратегія, яка частково передбачає попереднє резервування коштів; 8 – стратегія з постійним функціоналом; 9 – стратегія на досвіді; 10 – комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Стратегія оборони
Стратегія існування	1 – стратегія підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки або стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2 – помірною або агресивною; 3 – стратегія адекватного реагування на загрози або стратегія захисту від наслідків загроз; 4 – комплексна; 5 – комплексна, за напрямками звужується; 6 – стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність та стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – невразливості до наявних і потенційних загроз діяльності; 7 – стратегія, яка частково передбачає попереднє резервування коштів або не передбачає такого резервування; 8 – стратегія з постійним або адаптивним функціоналом; 9 – стратегія на досвіді; 10 – комплексна з орієнтацією на головні складові економічної безпеки.	Змішана стратегія
Стратегія виживання	1 – стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; 2 – агресивна стратегія; 3 – стратегія раптового реагування на загрози; 4 – комплексна; 5 – комплексна, за напрямками звужується; 6 – стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність; 7 – стратегія, у якій не передбачається попереднього резервування коштів; 8 – стратегія з адаптивним функціоналом; 9 – рецептивна стратегія 10 – фінансова та виробничо-технологічна стратегії.	Стратегія оборони

Тож, табл. 3.4 свідчить, що є дев'ять варіантів, за якими можливо обрати стратегії економічної безпеки в залежності від загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії. Слід зазначити, що якщо обирається стратегія економічної безпеки для агрохолдингу загалом, то характеристика за специфікою діяльності має бути комплексною, а за конкретними напрямками звужуватись. Крім того, при обранні даної стратегії не можливо виділити один рівень управління.

На перетині стратегії зростання та стратегії наступу стратегія економічної безпеки за визначеними критеріями має бути: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки – стратегією підвищення рівня економічної безпеки або підтримки її існуючого достатнього рівня; за повнотою виявлення загроз –

консервативною або помірною; за характером реагування на дію загроз - стратегією випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегією, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; за режимом функціонування - стратегією з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегією на досвіді або адаптивною. При виборі даного виду стратегії економічної безпеки особливо потребують уваги такі базові складові економічної безпеки як фінансова, виробничо-технологічна, інвестиційно-інноваційна, продуктово-маркетингова та інтелектуально-кадрова, а серед забезпечувальних – організаційно-управлінська та інформаційно-аналітична.

Стратегія економічної безпеки на основі стратегії зростання та стратегії оборони має таку характеристику: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки – стратегія підвищення рівня економічної безпеки; за повнотою виявлення загроз – консервативна стратегія; за характером реагування на дію загроз – стратегія випереджувальної протидії; інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегія, яка передбачає попереднє резервування коштів; за режимом функціонування - стратегія з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегія на досвіді або адаптивна стратегія. Даний вид стратегії економічної безпеки потребує зосередження уваги на таких же складових як і в попередньому випадку, однак з орієнтацією на створення можливостей для відбиття атаки зі сторони конкурентів.

Стратегія економічної безпеки на стику стратегії зростання та змішаної конкурентної стратегії має бути: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки - стратегією підвищення рівня економічної безпеки; за повнотою виявлення загроз - консервативною або помірною; за характером реагування на дію загроз - стратегією випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегією, яка передбачає попереднє резервування коштів; за режимом функціонування - стратегією з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегією на досвіді або адаптивною. При виборі даного виду

стратегії необхідно зосередити уваги на таких же складових як і в попередніх двох випадках, проте ці складові мають передбачати як створення можливостей для відбиття атаки зі сторони конкурентів, так і створення конкурентних переваг.

Стратегія економічної безпеки на основі стратегії стабілізації та стратегії наступу має таку характеристику: залежно від попереднього економічної безпеки – стратегія підвищення рівня економічної безпеки або підтримки її існуючого достатнього рівня; за повнотою виявлення загроз - консервативна або помірна; за характером реагування на дію загроз - стратегія випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; за інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегія, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; за режимом функціонування - стратегія з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегія на досвіді або адаптивна. За даного виду стратегії на перший план виходять такі базові складові: фінансова, виробничо-технологічна, продуктово-маркетингова та інтелектуально-кадрова, а серед забезпечувальних – організаційно-управлінська.

На перетині стратегії стабілізації та стратегії оборони стратегія економічної безпеки повинна бути: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки - стратегією підвищення рівня економічної безпеки; за повнотою виявлення загроз - консервативною; за характером реагування на дію загроз - стратегією випереджувальної протидії; за інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегією, яка передбачає попереднє резервування коштів; за режимом функціонування - стратегією з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегією на досвіді або адаптивною. Даний вид стратегії економічної безпеки передбачає зосередження уваги на таких же складових як і за стратегії стабілізації та стратегії наступу, однак з орієнтацією на створення можливостей для відбиття атаки зі сторони конкурентів.

Стратегія економічної безпеки на стику стратегії стабілізації та змішаної конкурентної стратегії має бути: залежно від попереднього стану економічної безпеки - стратегією підвищення рівня економічної безпеки; за повнотою виявлення загроз - консервативною або помірною; за характером реагування на дію

загроз - стратегією випереджувальної протидії або адекватного реагування на загрози; за інтересами агрохолдингу - комплексна; за характером фінансування – стратегією, яка передбачає попереднє або часткове резервування коштів; за режимом функціонування - стратегією з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегією на досвіді або адаптивною. При виборі даного виду стратегії економічної безпеки необхідно зосередити уваги на таких же складових як і на перетині стратегії стабілізації зі стратегіями наступу та оборони, проте ці складові мають передбачати як створення можливостей для відбиття атаки зі сторони конкурентів, так і створення конкурентних переваг.

Стратегія економічної безпеки на основі стратегії існування та стратегії оборони має таку характеристику: залежно від попереднього економічної безпеки – стратегія підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки або його відновлення; за повнотою виявлення загроз - помірна; за характером реагування на дію загроз - адекватного реагування на загрози; за інтересами агрохолдингу - стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність та стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – невразливості до наявних загроз діяльності; за характером фінансування – стратегія, яка передбачає часткове резервування коштів; за режимом функціонування - стратегія з постійним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегія на досвіді. За даного виду стратегії на перший план виходять такі складові: фінансова, виробничо-технологічна, продуктово-маркетингова та інтелектуально-кадрова.

Стратегія економічної безпеки на перетині стратегії існування та змішаної конкурентної повинна бути: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки - стратегія підтримки існуючого достатнього рівня економічної безпеки або його відновлення; за повнотою виявлення загроз – помірною або агресивною; за характером реагування на дію загроз - адекватного реагування на загрози або захисту від наслідків загрози; за інтересами агрохолдингу - стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінан-

сово-економічна стабільність та стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – невразливості до наявних загроз діяльності; за характером фінансування – стратегія, яка передбачає часткове резервування коштів або його не передбачає; за режимом функціонування - стратегія з постійним або адаптивним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – стратегія на досвіді. За даного виду стратегії уваги потребують такі складові: фінансова, виробничо-технологічна, продуктово-маркетингова та інтелектуально-кадрова.

На перетині стратегії виживання та стратегії оборони стратегія економічної безпеки має бути: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки - стратегія відновлення достатнього рівня економічної безпеки; за повнотою виявлення загроз –агресивною; за характером реагування на дію загроз – стратегією раптового реагування на загрози; за інтересами агрохолдингу - стратегія, що передбачає реалізацію економічного інтересу – ефективність функціонування та фінансово-економічна стабільність; за характером фінансування – стратегія, яка не передбачає резервування коштів; за режимом функціонування - адаптивним функціоналом; за інструментарієм формування і реалізації – рецептивна стратегія. За даної стратегії основна увага має зосереджуватись на фінансовій та виробничо-технічній складових.

Остаточний вибір стратегії економічної безпеки залежить від діагностики попереднього стану економічної безпеки холдингу та його бізнес-напрямів.

Таким чином, на основі обраних загальних стратегій розвитку (стратегія зростання, стратегія стабілізації, стратегія існування; стратегія виживання) та конкурентних стратегій (стратегія наступу, стратегія оборони, змішана стратегія) агрохолдингу було сформовано матрицю, яка дозволила з'ясувати доцільно чи недоцільно обирати стратегію економічної безпеки на перетині загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу певних видів. Відповідно до матриці було подано характеристику стратегій економічної безпеки. Разом з тим, варто зауважити, що остаточний вибір стратегії економічної безпеки буде залежати від діагностики попереднього стану економічної безпеки холдингу та його бізнес-напрямів.

3.3. Апробація методики вибору стратегії економічної безпеки для ТОВ СП «Нібулон»

Вибір стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон» має відбуватись на визначених в магістерській дипломній роботі положеннях. В першу чергу, варто взяти до уваги, що стратегія економічної безпеки агрохолдингу має змістовно залежати від загальної стратегії розвитку й конкурентної стратегій на всіх рівнях управління, враховувати особливості аграрної галузі, та потребує діагностики попереднього стану економічної безпеки агрохолдингу та його бізнес-напрямів. Саме тому варто підсумувати головні моменти щодо стратегічних напрямків діяльності ТОВ «Нібулон» про які йшлося в пункті 2.3.

ТОВ СП «НІБУЛОН» - лідер аграрного ринку не лише України, але й Чорноморського регіону. Компанія займає значну частку в українському експорті більшості зернових та олійних культур. Завдячуючи діяльності компанії та створеній нею унікальній логістичній системі, Україна відома сьогодні у світі як постачальник високоякісного зерна. У міру свого розвитку ТОВ «Нібулон» поступово розширює географію експорту та масштаби виробничої діяльності. Високі показники врожайності та якості сільськогосподарських культур досягаються ТОВ «Нібулон» на оброблюваних орендованих землях сільськогосподарського призначення завдяки вдосконаленню новітніх технологій, посіву найкращого насіння провідних світових компаній, використання сучасних дорив та засобів захисту рослин, а також використання новітньої техніки та ґрунтообробних знарядь імпортного виробництва. Диверсифікація виробничої діяльності за кліматичними зонами дозволяє знизити природні ризики, пов'язані з втратами врожаю внаслідок коливань погодних умов у різних регіонах України, а також забезпечити щорічне отримання високих врожаїв зернових та олійних культур. Агрохолдинг регулярно оновлює і забезпечує всі виробничі підрозділи повним набором сучасної високопродуктивної техніки, у т. ч. імпортного виробництва, провідних компаній світу [61].

Розвиток стратегічного комплексу, в тому числі економічної безпеки, залежить від роботи всіх підрозділів агрохолдингу розташованих на території України та в зарубіжних країнах. Досягнення максимального ефекту від стратегічної діяльності у сучасних умовах передбачає делегування функцій ціноутворення, формування товарної політики, формування каналів продажу продукції, проведення ринкових досліджень, формування комунікаційних зв'язків, прийняття участі в міжнародних маркетингових заходах, проведення маркетингових досліджень відповідним фахівцям на міжнародних ринках. Особливим фактором виступає досягнення успіху за рахунок правильного підходу до формування стратегічних переваг в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Стратегічні ресурси дають можливість суб'єктам господарювання здійснювати стратегічне управління економічною безпекою у взаємозв'язку та взаємопогодженням з «правилами гри» зовнішнього середовища. Це пов'язано з тим, що вибір та реалізація даної стратегії агрохолдингу має на меті не тільки слідування за змінами оточення та здійснення стратегічних змін на підприємстві, а й активну взаємодію з зовнішнім середовищем. Стратегічно активний агрохолдинг має цілеспрямовано впливати та змінювати умови внутрішнього та зовнішнього середовища, пристосовуючи їх до необхідних умов реалізації стратегії, тим самим формуючи основу для досягнення стратегічних цілей загалом. Стратегічні зміни суб'єктів господарювання є найважливішою складовою частиною реалізації стратегії диверсифікації їхньої діяльності та забезпечення економічної безпеки [37]. Тому для вибору стратегії економічної безпеки важливо дослідити стратегічні орієнтири діяльності ТОВ СП «НІБУЛОН» детальніше та представити їх у вигляді певної структури (рис. 3.1). З поданого рис. 3.1 видно, що основна увага агрохолдингу зосереджена на виробництві і експорті зернових, олійних культур та підтримуючих видах діяльності. Разом з тим, стратегічні орієнтири тваринництва передбачають його обмежений розвиток.

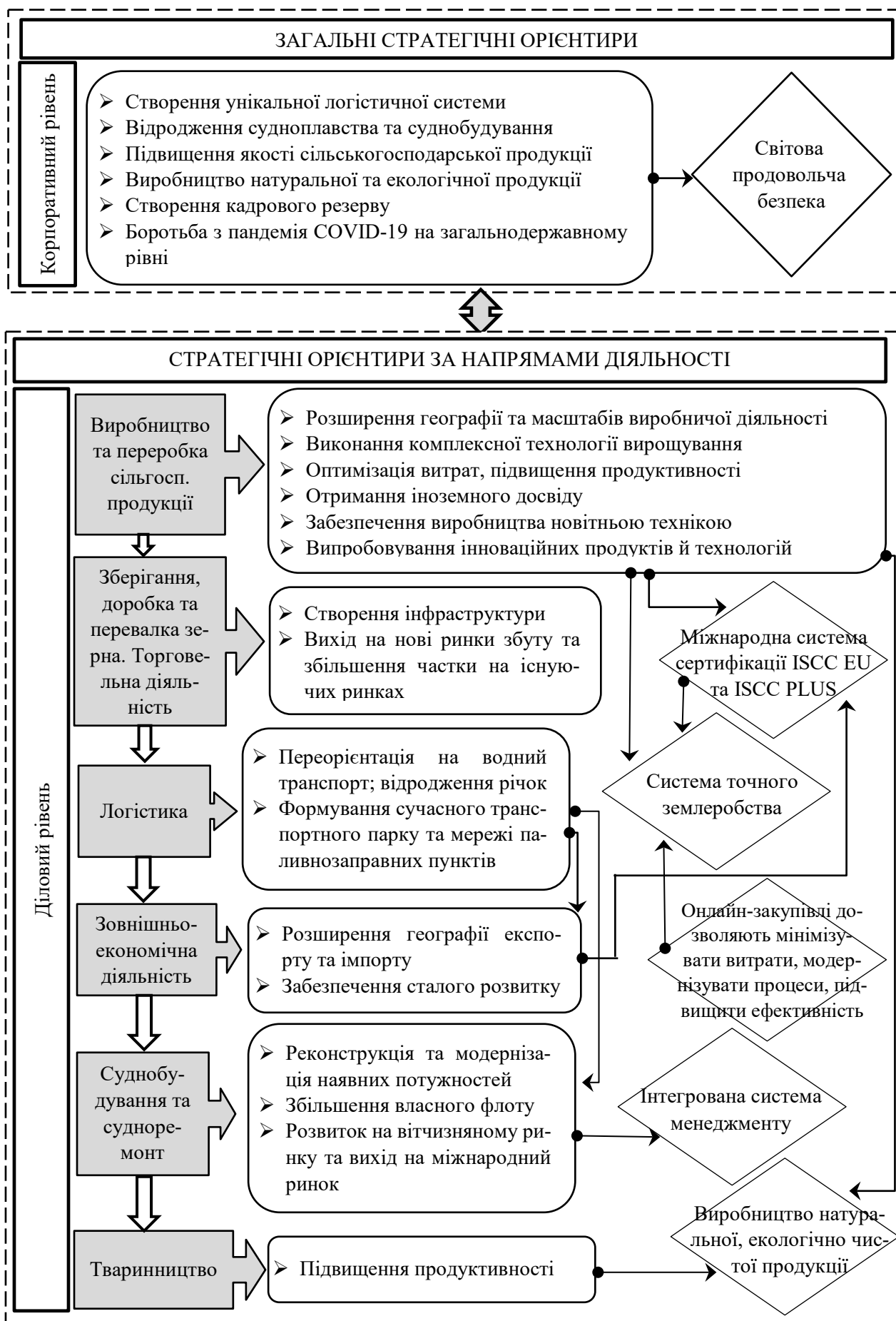


Рис. 3.1. Стратегічні орієнтири ТОВ «Нібулон»

Розглянуті стратегічні орієнтири агрохолдингу та попередній аналіз його економічної безпеки (пункт 2.3) дають можливість з'ясувати тип загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії та внесення пропозицій щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон». Так, загальна корпоративна стратегія агрохолдингу є стратегією зростання. Загальна стратегія розвитку за напрямками діяльності зберігання доробка, перевалка зерна, торговельна діяльність, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, суднобудування та судноремонт також є стратегією зростання, а за напрямками виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, тваринництво – стабілізації. Конкурентна стратегія на корпоративному рівні є стратегією наступу. За напрямками діяльності зберігання доробка, перевалка зерна торговельна діяльність, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, суднобудування та судноремонт конкурентна стратегія передбачає наступальні дії. Однак за напрямком виробництво та переробка сільськогосподарської продукції вона є змішаною стратегією, а за напрямком тваринництво – стратегією оборони. Тобто на корпоративному рівні стратегія економічної безпеки повинна окреслювати загальні стратегічні орієнтири в сфері економічної безпеки агрохолдингу. Оскільки стан напрямів діяльності ТОВ «Нібулон» різниться, то доречним буде сформулювати стратегію економічної безпеки для кожного з цих напрямів. Характеристику пропонованої стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон» з урахуванням умов його діяльності та портфельних характеристик на основі загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу представлено в табл. 3.5.

Стратегія економічної безпеки на корпоративному рівні за своїми характеристиками має бути комплексно убезпечувальною, орієнтованою на збереження загального поточного високого рівня економічної безпеки та відновлення її достатнього рівня за фінансової складовою. Це пояснюється тим, що фінансовий стан агрохолдингу не створює сприятливі умови для реалізації інтересів підвищення ефективності функціонування підприємства, фінансово-економічної стабільності та невразливості до загроз фінансової діяльності підприємства. Та-

кож загальна стратегія економічної безпеки повинна ґрунтуватись на завчасному виявленні і захисті від прогнозованих і неочікуваних чинників притаманних агрохолдингу в цілому, що потребує часткового резервування коштів, повсякденного функціонування системи захисту економічної безпеки та врахування передового досвіду в цій сфері і нових ефективних управлінських рішень.

Таблиця 3.5

Характеристика пропонованої стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон»

Напрямок діяльності	Загальна стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки ТОВ «Нібулон»	Конкурентна стратегія
Корпоративний рівень			
Загальний	Стратегія зростання	Загальна стратегія економічної безпеки за своїми характеристиками має бути комплексно забезпечувальною, орієнтованою на збереження загального поточного високого рівня економічної безпеки та відновлення її достатнього рівня за фінансової складовою, ґрунтуватись на завчасному виявленні і захисті від прогнозованих і неочікуваних чинників (викликів, небезпек, ризиків, загроз) притаманних агрохолдингу в цілому, що потребує часткового резервування коштів, забезпечення повсякденного функціонування системи захисту економічної безпеки та врахування передового досвіду в безпековій сфері і нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія наступу
Діловий рівень			
Виробництво та переробка сільгосп. продукції	Стратегія стабілізації	Стратегія економічної безпеки виробництва та переробки сільгосп. продукції має бути комплексною щодо функціональних сфер (зосередженою на виробничо-технологічній та інвестиційно-інноваційній) та економічних інтересів, наповненою збереження поточного високого рівня економічної безпеки, при цьому основою на вивченні та захисті від значної кількості викликів, небезпек і ризиків притаманних цьому виду діяльності, що за своєю поведінкою можуть перерости у загрози шляхом здійснення повсякденного функціонування системи захисту, часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових управлінських рішень	Змішана стратегія
Зберігання, доробка та перевалка зерна. Торговельна діяльність	Стратегія зростання	Стратегія економічної безпеки за напрямом зберігання, доробка, перевалка зерна та торговельна діяльність повинна бути комплексною щодо функціональних сфер та економічних інтересів агрохолдингу, орієнтованою на збереження поточного високого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для даного виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання через повсякденне функціонування системи захисту, здійснення часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія наступу

Продовження табл. 3.5

Напрям діяльності	Загальна стратегія розвитку	Стратегія економічної безпеки ТОВ «Нібулон»	Конкурентна стратегія
Логістика	Стратегія зростання	Стратегія економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності має бути комплексною щодо функціональних сфер (зосереджувати основну увагу на зовнішньоекономічній) та економічних інтересів, орієнтованою на збереження поточного високого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для даного виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання через повсякденне функціонування системи захисту, здійснення часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія наступу
Зовнішньоекономічна діяльність	Стратегія зростання	Стратегія економічної безпеки зовнішньоекономічної діяльності має бути комплексною щодо функціональних сфер (зосереджувати основну увагу на зовнішньоекономічній) та економічних інтересів, орієнтованою на збереження поточного високого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для даного виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання через повсякденне функціонування системи захисту, здійснення часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія наступу
Суднобудування та судноремонт	Стратегія зростання	Стратегія економічної безпеки суднобудування та судноремонту має бути комплексною щодо функціональних сфер (з орієнтацією на посилення зовнішньоекономічної та виробничо-технологічної) та економічних інтересів, спрямованою на збереження поточного високого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для даного виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання через повсякденне функціонування системи захисту, здійснення часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія наступу
Тваринництво	Стратегія стабілізації	Стратегія економічної безпеки тваринництва за своїми характеристиками має бути комплексною щодо функціональних сфер (зосередженою на виробничо-технологічній сфері) та економічних інтересів агрохолдингу, орієнтованою на підтримку існуючого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на виявленні і захисті від значної кількості реально існуючих та потенційних загроз притаманних даному виду діяльності, що потребує часткового резервування коштів, забезпечення повсякденного функціонування системи захисту економічної безпеки та врахування передового досвіду в безпековій сфері і нових ефективних управлінських рішень.	Стратегія оборони

На діловому рівні стратегія економічної безпеки за напрямками виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, зберігання доробка, переважка зерна, торговельна діяльність, логістика, зовнішньоекономічна діяльність,

суднобудування та судноремонт за своїми характеристиками повинна бути комплексною щодо функціональних сфер (з орієнтацією на посилення головних функціональних сфер визначених в табл. 3.5) та економічних інтересів агрохолдингу, передбачати збереження поточного високого рівня економічної безпеки та базуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для кожного вказаного вище виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання через повсякденне функціонування системи захисту, здійснення часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень. Тобто в даному випадку відмінність полягає в специфіці кожного виду діяльності, що впливає на притаманні їм виклики, небезпеки, ризики та загрози. Разом з тим, стратегія економічної безпеки тваринництва має бути комплексною щодо функціональних сфер та економічних інтересів, орієнтованою на підтримку існуючого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на виявленні і захисті від значної кількості реально існуючих та потенційних загроз, які є притаманними даному виду діяльності, що потребує часткового резервування коштів, забезпечення повсякденного функціонування системи захисту економічної безпеки та врахування передового досвіду в безпековій сфері і нових ефективних управлінських рішень. Тож, стратегія економічної безпеки ТОВ «Нібулон» як на діловому так і на корпоративному рівнях потребує здійснення повсякденного функціонування системи захисту, часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень. Вибір часткового попереднього резервування коштів викликаний необхідністю фінансування витрат з реалізації заходів захисту економічної безпеки та неможливістю повного резервування через наявні фінансові проблеми та не доречність значного відволікання коштів з обороту агрохолдингу.

Таким чином, розглянуті стратегічні орієнтири агрохолдингу та попередній аналіз його економічної безпеки дали можливість з'ясувати тип загальної стратегії розвитку і конкурентної стратегії та внести пропозицій щодо формування стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон». Так, стратегія економічної

безпеки ТОВ «Нібулон» як на діловому так і на корпоративному рівнях потребує здійснення повсякденного функціонування системи захисту, часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень. Разом з тим, загальна стратегія економічної безпеки за своїми характеристиками має бути комплексно убезпечувальною, орієнтованою на збереження загального поточного високого рівня економічної безпеки та відновлення її достатнього рівня за фінансової складовою та ґрунтуватись на завчасному виявленні і захисті від прогнозованих і неочікуваних чинників (викликів, небезпек, ризиків, загроз) притаманних агрохолдингу в цілому. На діловому рівні стратегія економічної безпеки за напрямками виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, зберігання доробка, перевалка зерна, торговельна діяльність, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, суднобудування та судноремонт за своїми характеристиками повинна бути комплексною щодо функціональних сфер та економічних інтересів агрохолдингу, передбачати збереження поточного високого рівня економічної безпеки та базуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для кожного вказаного вище виду діяльності і неочікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання. А от стратегія економічної безпеки тваринництва має орієнтуватись на підтримку існуючого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на виявленні і захисті від значної кількості реально існуючих та потенційних загроз.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Агрохолдинг має ознаки вертикальної та горизонтальної інтеграції, а також афільованості. Цей фактор, а також його розмір, особливості аграрної галузі, рівні управління, наявність відмінностей в ознаках загальної системи стратегій підприємства та агрохолдингу, більш ширші можливості, наявність значних ресурсів мають враховуватись в класифікації стратегій економічної безпеки агрохолдингу. Запропонована оптимізована класифікація стратегій економічної

безпеки агрохолдингу налічує 10 критеріїв поділу: залежно від попереднього стану (рівня) економічної безпеки, за повнотою виявлення загроз, за характером реагування на дію загроз, за управлінським рівнем реалізації, за специфікою (видом) діяльності, за функціональними сферами, за інтересами підприємства, за характером фінансування, за режимом функціонування, за інструментарієм формування і реалізації. На основі запропонованої класифікації та обраних загальних стратегій розвитку і конкурентних стратегій агрохолдингу було сформовано матрицю, яка дозволила з'ясувати доцільно чи недоцільно обирати стратегію економічної безпеки на перетині загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії. Все це дало можливість сформулювати пропозиції щодо стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон». Загальна стратегія економічної безпеки за своїми характеристиками має бути комплексно убезпечувальною, орієнтованою на збереження загального поточного високого рівня економічної безпеки та відновлення її достатнього рівня за фінансової складовою та ґрунтуватись на завчасному виявленні і захисті від прогнозованих і неочікуваних чинників притаманних діяльності ТОВ «Нібулон» в цілому. На діловому рівні стратегія економічної безпеки за напрямками виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, зберігання доробка, перевалка зерна, торговельна діяльність, логістика, зовнішньо-економічна діяльність, суднобудування та судноремонт за своїми характеристиками повинна передбачати збереження поточного високого рівня економічної безпеки та базуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для кожного вказаного вище виду діяльності і не-очікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання. А от стратегія економічної безпеки тваринництва має орієнтуватись на підтримку існуючого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на виявленні і захисті від значної кількості реально існуючих та потенційних загроз. Тому, стратегія економічної безпеки ТОВ «Нібулон» як на корпоративному так і на діловому рівнях потребує здійснення повсякденного функціонування системи захисту, часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.

ВИСНОВКИ

Під стратегічним управлінням розуміється вид діяльності, пов'язаний з постановкою довгострокових цілей підприємства, які відбивають інтереси його функціонування у зовнішньому середовищі відповідно до внутрішніх можливостей, і на цій основі відбувається конкретизація завдань (заходів, дій, способів) з реалізації сукупності управлінських рішень у формі системи (набору) стратегій на підприємстві. Основою стратегічного управління виступає стратегія, яку слід розглядати як інструмент стратегічного управління, який розкриває зв'язок між певними довгостроковими цілями діяльності і розвитку підприємства та системою заходів по реалізації сукупності управлінських рішень для їхнього досягнення. Оскільки довгострокові цілі діяльності підприємства представляють собою цілий комплекс відповідно різних ознак, то і стратегії на підприємстві пов'язуються у певну систему, де базовою класифікаційною ознакою є рівні управління (корпоративний, діловий, функціональний та операційний). У дипломній роботі дослідження спрямоване на діяльність підприємств агропромислового комплексу. У сучасних умовах господарювання агропромисловий комплекс все частіше представляють агрохолдинги, під якими слід розуміти багатопрофільні (агропромислові структури у формі об'єднання аграрних, переробних, збутових, обслуговуючих та ін. підприємств та їхніх філій, як цілісних структур глибокого рівня інтеграції. Такі формування, як правило, є диверсифікованими та займаються суміжними напрямками діяльності. Система стратегій агрохолдингів як інтегрованих і диверсифікованих формувань має свої відмінні риси від системи стратегій простого підприємства. Сформувані визначення стратегії економічної безпеки дозволило попереднє визначення базової категорії. Тож, у дослідженні економічна безпека підприємства розглядається як сприятлива умова реалізації інтересів підприємства у формі: 1) сталого розвитку підприємства; 2) стабільне підтримання і нарощення конкурентоспроможності підприємства; 3) підвищення ефективності функціонування підприємства та фінансово-економічної стабільності; 4) невразливість до наявних і потенційних

загроз діяльності підприємства. Тоді, стратегію економічної безпеки слід вбачати як залежний і логічно вбудований у загальну систему стратегій підприємства інструмент стратегічного управління (у формі відокремленого плану, системи планів або вбудованого елементу окремого стратегічного плану), спрямований на реалізацію довгострокових цілей гарантування економічної безпеки за допомогою певних заходів (дій, способів, методів, методик та ін.), що створює сприятливі умови для реалізації зазначених інтересів підприємства. Стратегія економічної безпеки агрохолдингу має пронизувати усі рівні управління, змістовно залежати від загальної й конкурентної стратегій холдингу, враховувати розмір і структуру господарчого суб'єкта та галузеву належність. Для формування уявлення про змістовність стратегії економічної безпеки та її місця у загальній стратегії підприємства, було розглянуто класифікаційні характеристики досліджуваної категорії у трактуванні різних науковців. З цього приводу зроблений висновок, через комплексність самої економічної безпеки її стратегія має бути представлена у вигляді «портфельного» набору стратегій, які можуть бути використані при формуванні «портфельних» наборів стратегій економічної безпеки та її реалізації на підприємстві. Тож, актуальним вбачається формування оптимізованої структури видів/типів стратегії економічної безпеки.

Дослідження діяльності ТОВ «Нібулон» показало, що його мета полягає у виробництві конкурентоспроможної продукції, яка відповідає вимогам сучасного ринку та є екологічно чистою і безпечною для вживання, що можливо досягти лише шляхом розвитку, модернізації виробництва і підвищення рівня його екологічної безпеки. Основними напрямками діяльності ТОВ «Нібулон» є: виробництво та переробка сільгосппродукції; зберігання, доробка та перевалка зерна, торговельна діяльність; логістика; зовнішньоекономічна діяльність; суднобудування та судноремонт; тваринництво; додаткові послуги. Тобто агрохолдингом створено повний цикл операцій від вирощування культур до відвантаження та транспортування, що дозволяє експортувати високоякісну продукцію. У 2020 році обсяги виробництва та експорту ТОВ «Нібулон» значно скоротились під впливом природно-кліматичних умов. Зменшення обсягів виробництва

вплинуло на фінансову складову економічної безпеки. Проведений горизонтальний аналіз активів показав, що особливо уваги вимагають оборотні активи холдингу, саме запаси. Також спостерігається скороченням довгострокових зобов'язань відбувалося на фоні уповільнення темпів зростання власного капіталу. До того ж відбулося різке зростання поточних зобов'язань. В 2020 р. підприємство отримало збиток, що загрожує його фінансовій стійкості та підвищує загрозу банкрутства. Фактично під маркою «Нібулон» функціонує група компаній, що поєднує підрозділи та споріднені юридичні особи. Їх було створено в рамках диференціації видів діяльності, а холдинг має вертикально інтегровану структуру. Однак ТОВ «Нібулон» афільоване з судноплавством і морськими терміналами. Таким чином, забезпечено контроль над усіма ланками за схемою «поле-порт. Стратегії ТОВ «Нібулон» в своїй більшості є стратегіями зростання та направлені на нарощення обсягів його діяльності. Елементи економічної безпеки пронизують стратегії на корпоративному та діловому рівнях, що вказує на формування стратегії економічної безпеки в загальній системі стратегій. Тож, стан економічної безпеки агрохолдингу є достатнім для забезпечення реалізації визначених інтересів. Виявлення стану економічної безпеки ТОВ «Нібулон» за допомогою коефіцієнтного аналізу дало такі результати: 1) згідно оцінки фінансової стійкості виявлено погіршення фінансової стійкості, необхідність збільшити власний капітал та переглянути кредити і відсоткові ставки по ним; 2) оцінка рентабельності діяльності та ділової активності вказує малоефективну діяльність, що викликано зниженням ділової активності; 3) низький рівень платоспроможності. Тобто стан фінансової складової економічної безпеки агрохолдингу не створює сприятливі умови для реалізації інтересів підвищення ефективності функціонування підприємства, фінансово-економічної стабільності та невразливості до загроз фінансової діяльності. Відповідно не має чіткої обґрунтованої відповіді на питання «чи є підприємство невразливим до загроз», що вказує на необхідність створення методики щодо формування стратегії економічної безпеки. Для цього було запропоновано оптимізовану класифікація стратегій економічної безпеки агрохолдингу, яка налічує 10 критеріїв поділу: залежно від

попереднього стану економічної безпеки, за повнотою виявлення загроз, за характером реагування на дію загроз, за управлінським рівнем реалізації, за специфікою діяльності, за функціональними сферами, за інтересами підприємства, за характером фінансування, за режимом функціонування, за інструментарієм формування і реалізації. На основі запропонованої класифікації та обраних загальних стратегій розвитку і конкурентних стратегій агрохолдингу було сформовано матрицю, яка дозволила з'ясувати доцільно чи недоцільно обирати стратегію економічної безпеки на перетині загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії. А також подано методику формування пакетних характеристик для вибору стратегії. Все це дало можливість сформувати пропозиції щодо стратегії економічної безпеки ТОВ «Нібулон». Загальна стратегія економічної безпеки має бути комплексно убезпечувальною, орієнтованою на збереження загального поточного високого рівня економічної безпеки та відновлення її достатнього рівня за фінансової складовою та ґрунтуватись на завчасному виявленні і захисті від прогнозованих і неочікуваних чинників притаманних діяльності ТОВ «Нібулон» в цілому. На діловому рівні стратегія економічної безпеки за напрямками виробництво та переробка сільськогосподарської продукції, зберігання доробка, перевалка зерна, торговельна діяльність, логістика, зовнішньоекономічна діяльність, суднобудування та судноремонт за своїми характеристиками повинна передбачати збереження поточного високого рівня економічної безпеки та базуватись на завчасному вивченні прогнозованих, характерних для кожного вказаного вище виду діяльності і не-очікуваних чинників з метою недопущення їхнього настання. А от стратегія економічної безпеки тваринництва має орієнтуватись на підтримку існуючого рівня економічної безпеки та ґрунтуватись на виявленні і захисті від значної кількості реально існуючих та потенційних загроз. Тому, стратегія економічної безпеки ТОВ «Нібулон» як на корпоративному так і на діловому рівнях потребує здійснення повсякденного функціонування системи захисту, часткового резервування коштів та врахування передового досвіду у безпековій сфері і застосування нових ефективних управлінських рішень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ансофф, И.И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
2. Аристов В. Фермеры или агрохолдинги? Оптимальная модель развития украинского агробизнеса. 2017. URL: www.proagro.com.ua/news/opinion/1575.html
3. Артеменко Л.П., Бебешко Д.В. Стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки підприємства. Problems of a systemic approach to the economy. 2009. №10 (2). URL: <file:///C:/Users/User/Downloads/4532.pdf>
4. Артеменко Л. П. Стратегічне управління економічною безпекою інноваційно-орієнтованих підприємств. Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С.13-17.
5. Бендигов М. А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития. Менеджмент в России и за рубежом. 2000. №2. С. 17–30.
6. Білоусов Є. М. Щодо наукового обґрунтування проекту стратегії економічної безпеки України (постановка проблеми). Стратегії розвитку Харківської області на період 2021–2027 років: зб. наук. пр. за матеріалами круглого столу, 23 січня 2020 року. Харків : НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 5-9.
7. Василенко В.О., Ткаченко Т.І. Стратегічне управління підприємством: навч. посібник / за ред. Василенка В.О. вид. 2-ге, виправн. і доп. Київ: Центр навчальної літератури, 2004. 400 с.
8. Василига С.М. Особливості формування стратегій розвитку для малих підприємств. Ефективна економіка. 2020. №1. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/1_2020/153.pdf
9. Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р. та ін. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія/ за ред. Т.Г. Васильціва. Львів: Арал, 2012. 386 с.
10. Воронкова А.Е., Свірідова О.В. Сценарний підхід до вибору стратегії забезпечення економічної безпеки експортної діяльності підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 4, Т. 1. С. 96-99.

11. Галушка З.І. Стратегічний менеджмент як нова управлінська філософія: суть та етапи розвитку. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 3. С. 20-24.
12. Гевко О.Б., Шведа Н. М. Стратегічне управління: навч. посіб. для усіх форм навчання/ Тернопільський нац. ун-т ім. І. Пулюя. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 152 с.
13. Гершун А., Горский. М. Технологии сбалансированного управления. М.: ЗАО «Олимп-бизнес», 2005. 416 с.
14. Глинн Дж., Маркова В., Перкинс Д. Стратегия бизнеса; пер. с англ. Новосибирск: ИЭиОПП СО РАН, Canterbury Business School, 1996. 71 с.
15. Гнилицкая Л.В., Захаров А.И., Прыгунов П.Я. Теоретико-методологические и прикладные основы обеспечения экономической безопасности объектов хозяйственной деятельности: монография. К.: Дорадо-Друк, 2011. 209 с.
16. Гордієнко П.Л., Дідковська Л.Г., Яшкіна Н.В. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ: Алерта, 2006. 404 с.
17. Горелов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
18. Готь О. Я., Бондаренко С.М. Стратегія підприємства як чинник його конкурентоспроможності підприємства Ефективна економіка. 2017. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5660>
19. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С.Кузнеця, 2014. 252 с.
20. Гудзинський О.Д., Судомир С.М., Гуренко Т.О. Менеджмент підприємницької діяльності: навч. посіб. /заг. ред. О.Д. Гудзинського. Ін-т підготов. кадрів держ. служби зайнятості України. К.: ПІК ДСЗУ, 2010. 321 с.
21. Данкевич А. Є. Організаційно-економічні засади розвитку агрохолдингів. Економіка АПК. 2012. № 1. С. 138- 149.
22. Данкевич А. Є. Передумови та основні принципи розвитку агрохолдингів. Економіка АПК. 2011. № 5. С. 139-147.

23. Данкевич А. Є. Соціально-економічні аспекти розвитку агрохолдингів. Сталый розвиток економіки. 2013. № 4. С. 86-90.
24. Дегтярьова І. Б., Харченко М. О. Стратегія підприємства: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2016. 80 с.
25. Дикань В.Л., Зубенко В.О., Маковоз О.В. та ін. Стратегічне управління: навч. посіб. Київ: «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.
26. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. Формування ринкових відносин в Україні. 2015. № 5. С. 35-40.
27. Дідус С.М. Агрохолдинги в Україні: особливості становлення та розвитку. Економіка АПК. 2011. № 12. с. 96-101.
28. Доценко Д.В. Экономическая безопасность: методологические аспекты и составляющие. Аудит и финансовый анализ. 2009. №4. С. 415-427.
29. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук: 21.04.02 / Черкаський нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК». Черкаси, Київ, 2021. 356 с.
30. Дячков Д.В., Потапюк І.П., Капран І.В. Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. Економіка і суспільство. 2021. Вип. 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/173/166>
31. Єременко А.О. Стратегія корпоративного управління як основа підвищення конкурентоспроможності підприємств видавничо-поліграфічної діяльності. Наукові записки. 2018. №1 (56). С. 208-216.
32. Єрмакова О.М. Стратегічне управління підприємством: сутність та особливості. Науковий вісник Полісся. 2015. № 4 (4). С. 92-96.
33. Єщенко М., Михайличенко В. Розроблення стратегії і тактики управління підприємством у сучасній Україні. Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2020. Том 64. № 3. С. 157–162.
34. Зарічна О. В., Роль стратегічного управління в діяльності підприємства в умовах сталого розвитку регіону. Соц.-ек. проблеми сучас. періоду України. 2014. Вип. 5(109). С. 295-302.

35. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. 2012. Вип. 2. с. 272-282.
36. Звіт про управління ТОВ СП «Нібулон». 2020. URL: <https://www.nibulon.com/u-loads/files/dd9e828c0bd6e6d07b393e42a79f80a19103836f.pdf>
37. Згурська О. М., Сьомкіна Т. В. Сучасний стан та стратегічні можливості підприємств агропродовольчого комплексу України. Ефективна економіка. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/5.pdf
38. Іванюта Т. М., Заїчковський А. О. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. К. : Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
39. Ілляшенко С.М. Складові економічної безпеки підприємства і підходи до їх оцінки. Актуальні проблеми економіки. 2003. № 2 (21). С. 11–19.
40. Карковська, В. Я. Особливості управління системою фінансовоекономічної безпеки підприємства. Інтегроване стратегічне управління: проблеми адміністрування, економічної безпеки та проектної діяльності: перша міжвузівська науково-практична конференція, 24-26 квітня, Львів / Національний університет «Львівська політехніка». Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2013. с. 31–32.
41. Клименко С. М., Омеляненко Т. В., Барабась Д. О. та ін. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2008. 520 с.
42. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства. Економіка України. 1998. №10. С. 48–52.
43. Козаченко А.В., Пономарев В. П., Ляшенко А. Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. К.: Либра, 2003. 280 с.
44. Кропивко, М.Ф. Підвищення конкурентоспроможності та соціальної спрямованості АПВ на основі розвитку кластерних систем. Економіка АПК. 2013. № 3. С. 3-15.

45. Кубарева В.С. Сутність стратегічного управління підприємством. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». 2012. № 749. С. 55-60.
46. Куденко Н.В. Стратегічний маркетинг: навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. вид. 2-ге, без змін; Держ. вищ. навч. закл. «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». К.: КНЕУ, 2006. 152 с.
47. Лаврентьєва Л. В. Стратегія економічної безпеки корпоративного підприємства. URL: file:///C:/Users/User/Downloads/3843-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-7723-1-10-20170531.pdf
48. Линник О. І., Артеменко Н. В. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Сер.: Технічний прогрес та ефективність виробництва. 2013. № 67. С. 159-169.
49. Ліпич Л. Г., Грицюк Н. О. Підходи до визначення поняття стратегія. Інвестиції: практика та досвід. 2013. № 8. С. 131-134.
50. Літвін Л. А. Стратегія в зовнішній політиці та реалізації національних інтересів держави: сутність та значення. Вісник ДонНУ імені Василя Стуса. Сер.: Політичні науки. 2018. № 3. С. 33-38.
51. Лупенко Ю. О., Кропивко М. Ф. Агрохолдинги в Україні та посилення соціальної спрямованості їх діяльності. Економіка АПК. 2013. № 7. С. 5–21.
52. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: вид-во СНУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
53. Ляшенко О. М., Погорелов Ю. С., Безбожний В. Л. та ін. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т.; за заг. ред. Г. В. Козаченко. Луганськ: Елтон–2, 2010. Т. 1. 2010. 282 с.
54. Макаrchук, О. В. Стратегія економічної безпеки підприємства: обґрунтування та окремі методичні засади формування. Наук. зап. (Укр. акад. друкарства). 2013. № 1. с. 100-105.

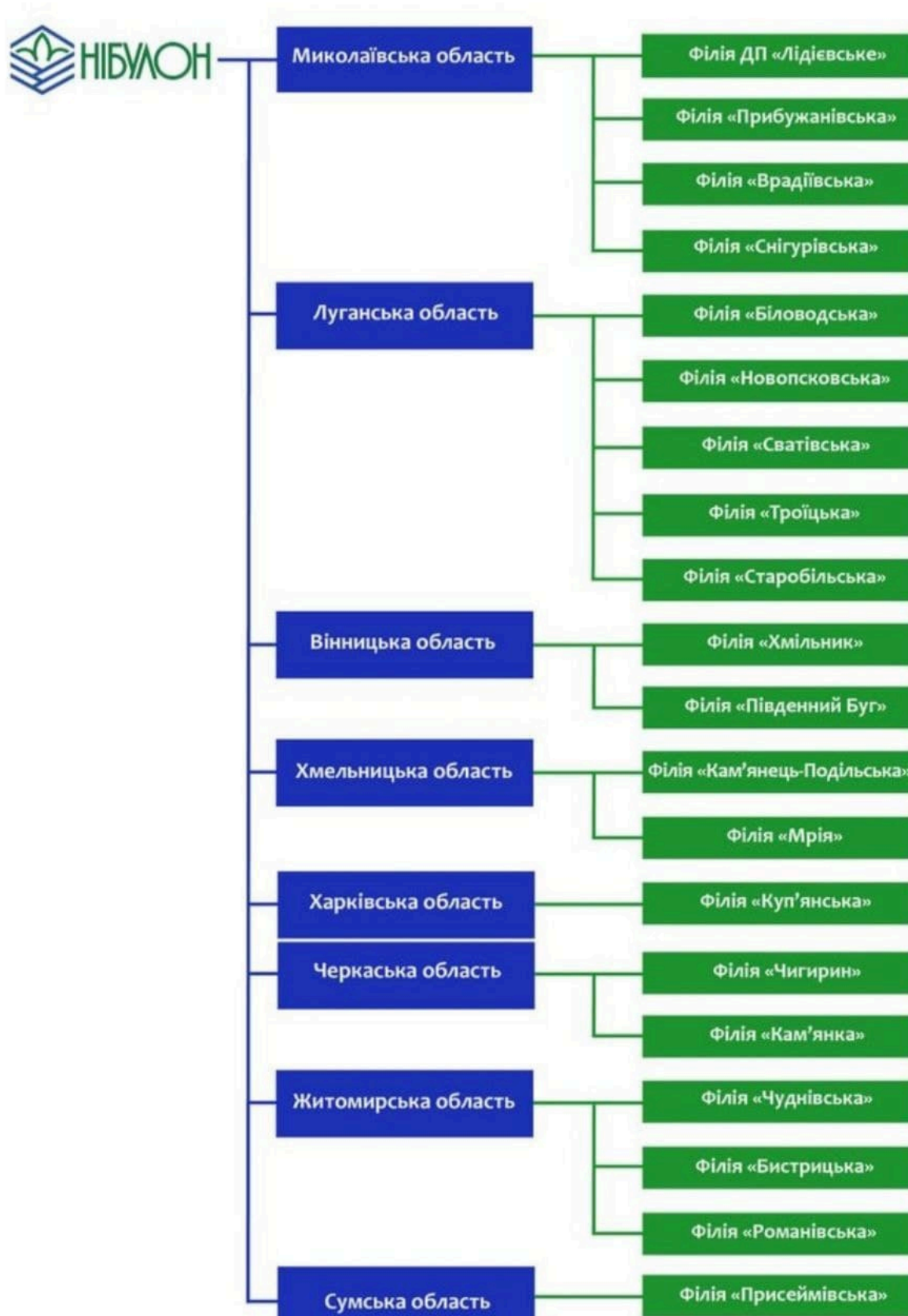
55. Мартин А. Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні: переваги і недоліки агрохолдингів. Землевпорядний вісник. 2010. № 8. с. 26-32.
56. Мізюк Б.М. Стратегічне управління: підручник. Львів: Магнолія, 2007. 392 с.
57. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. Київ: Вид-во Олексія Капусти, 2008. 389 с.
58. Мойсеєнко І.П., Марченко, О.М. Управління фінансово економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: Брама, 2011.
59. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: «Експрес-Поліграф», 2002. 560 с.
60. Основы экономической безопасности. Государство, регион, предприятие, личность / под ред. Е. А. Олейникова. М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997. 288 с.
61. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон». URL: <https://www.nibulon.com/data/pro-kompaniyu/zvernennya-generalnogo-direktora.html>
62. Пілявський В. І. Розвиток та діяльність агрохолдингів в Україні. Наук. пр. Полтав. держ. аграр. академії. Серія: Економічні науки. 2010. Т. 1. Вип. 1. С. 206-215.
63. Побігун С. Аналіз підходів до здійснення процесу стратегічного управління. Галицький економічний вісник. 2015. № 1. С. 101-108.
64. Пуцентейло П. Р., Завитій О. П. Особливості формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2017. № 27. С. 298–308.
65. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2015. Вип. 51. С. 51-55.
66. Сабецька Т.І., Сабецький В.Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка. 2019. Том 24. Випуск 2 (75). С. 49–54.
67. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: лекції. 2011. 130 с.

68. Сак Т.В. Стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. URL: https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/8823/3/Sak_tezu.pdf
69. Скорук О.В. Економіко-математичне моделювання у реалізації стратегії економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 16. Час. 4. С. 70-72.
70. Смирнова Н.К., Фоміна О.В. Реалізація стратегій компаній : від простого до складного. М.: БераторПаблішінг, 2008. 113 с. URL: <http://www.twirpx.com/file/630518/>
71. Стадник В.. Політика і стратегія економічної безпеки підприємства. 2012. URL:http://sophus.at.ua/publ/2012_12_11_12_kampodilsk/sekcija_8_2012_12_11_12/politika_i_strategija_ekonomichnoji_bezpeki_pidpriemstva/18-1-0-419
72. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: підручник. МВС України, Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременч. льот. коледж. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
73. Сухорукова Т. Проблеми економічної безпеки підприємства. Бізнес-інформ. 1998. №4. С 61-65.
74. Тертичка В.В. Стратегічне управління: підручник. Київ: «К.І.С.», 2017. 932 с.
75. Томпсон А.А., Стрікленд А.Дж. Стратегічний менеджмент; пер. з англ. А.Р. Ганцева, В.Ю. Дроздова, А.Г. Завади та ін. М.: Видавничий дім «Вільямс», 2006. 928 с.
76. Хасси, Д. Стратегия и планирование. СПб: Питер, 2002. 384 с.
77. Чаговець, Л. О. Механізм формування стратегій стабілізації системи економічної безпеки підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. 2008. №628 с. 687-691.
78. Черевко О.В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 2.
79. Черняк Г. М.. Механізм вибору стратегії економічної безпеки енергетичних підприємств. Ефективна економіка. 2016. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4863>

80. Чухлата Ж.Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 362-367.
81. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
82. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльності промислового підприємства. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 114-148.
83. Экономическая безопасность хозяйственной системы / под общ. ред. А. В. Колосова. М.: Изд-во РАГС, 2001. 446 с.
84. Ярославський А. О. Формування механізму управління економічною безпекою підприємства. дис. ... д-р. філос.: 051. Вінницький національний аграрний університет. Вінниця, 2020. 288 с.
85. Higgins J.M. Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases: 2nd ed. Chicago: The Dryden Press. 1983. 237 p.
86. Pearce J.A., Robinson R.B. Strategic Management Strategy Formulation and Implementation. Homewood, Ill, Richard D. Irwin, 1985 – 1041 p.
87. Porter, M.E. How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review. 1979. URL: <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>.
88. Schendel D.E., Hatten K.J. Business Policy or Strategic Management: A Broader View for an Emerging. Academy of Management Proceedings, august. 1972. P.56–57.

ДОДАТКИ

Відокремлені підрозділи ТОВ «Нібулон» за областями



ЗАГАЛЬНА МІСТКІСТЬ ЗЕРНОСХОВИЩ ТОВ СП "НІБУЛОН"

Миколаївська область	Перевантажувальний термінал для перевалки зернових та олійних культур, м. Миколаїв	172,6 тис. тонн
	ТОВ "Колосівський елеватор"	50,8 тис. тонн
	ТОВ "АК "Врадівський"	41,0 тис. тонн
	Філія "Снігурівська"	15,0 тис. тонн
	Філія ДП "Лідівське"	3,0 тис. тонн
	Філія "Вознесенська"	97,1 тис. тонн
	Філія "Новоодеська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Прибужанівська"	4,0 тис. тонн
Вінницька область	Філія "Хмільник"	10,5 тис. тонн
	Філія "Піденний Буг"	4,0 тис. тонн
Дніпропетровська область	Філія "Зеленодольська"	76,0 тис. тонн
Запорізька область	Філія "Кам'янка-Дніпровська"	75,2 тис. тонн
	Філія "Хортиця"	77,0 тис. тонн
	Філія "Тернівська"	76,0 тис. тонн
Житомирська область	Філія "Тетерів"	76,0 тис. тонн
	Філія "Бистрицька"	3,0 тис. тонн
	Філія "Романівська"	2,0 тис. тонн
	Філія "Чуднівська"	2,8 тис. тонн
Київська область	Філія "Денихівська"	76,0 тис. тонн
	Філія "Переяславська"	76,0 тис. тонн
Луганська область	ТОВ "Старобільський елеватор"	157,7 тис. тонн
	Філія "Сватівська"	22,5 тис. тонн
	Філія "Біловодська"	0,5 тис. тонн
	Філія "Троїцька"	0,7 тис. тонн

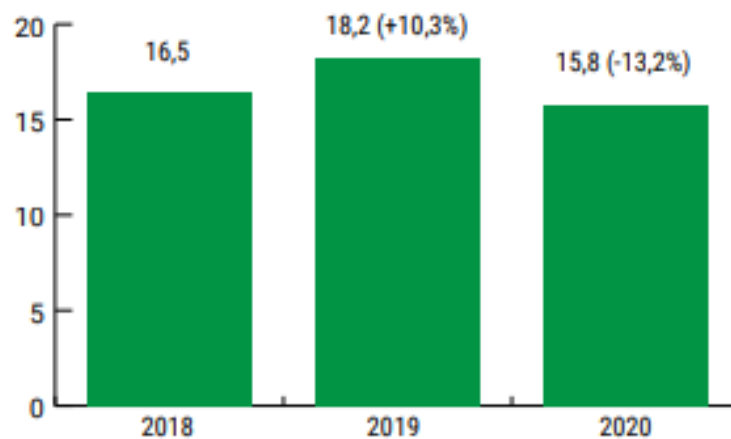


Рис. В. 1. Вантажні перевезення річками України в 2020 році, млн. тонн (зміни до попереднього періоду, %)

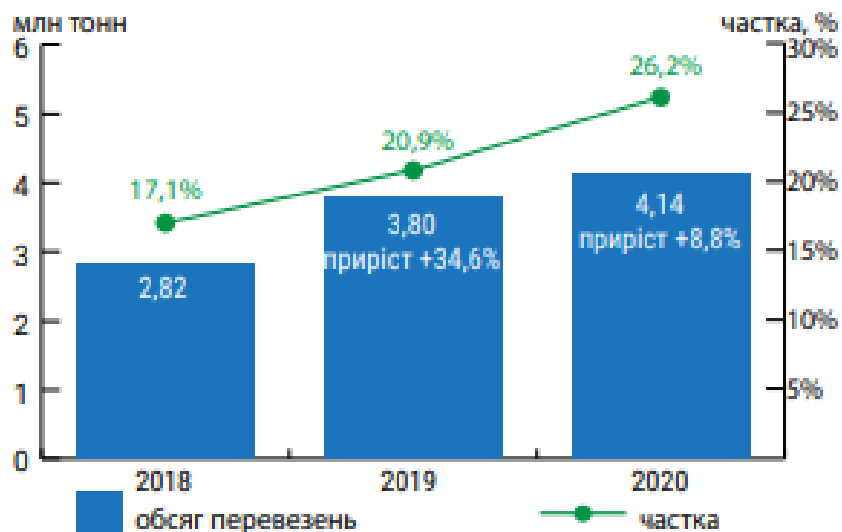
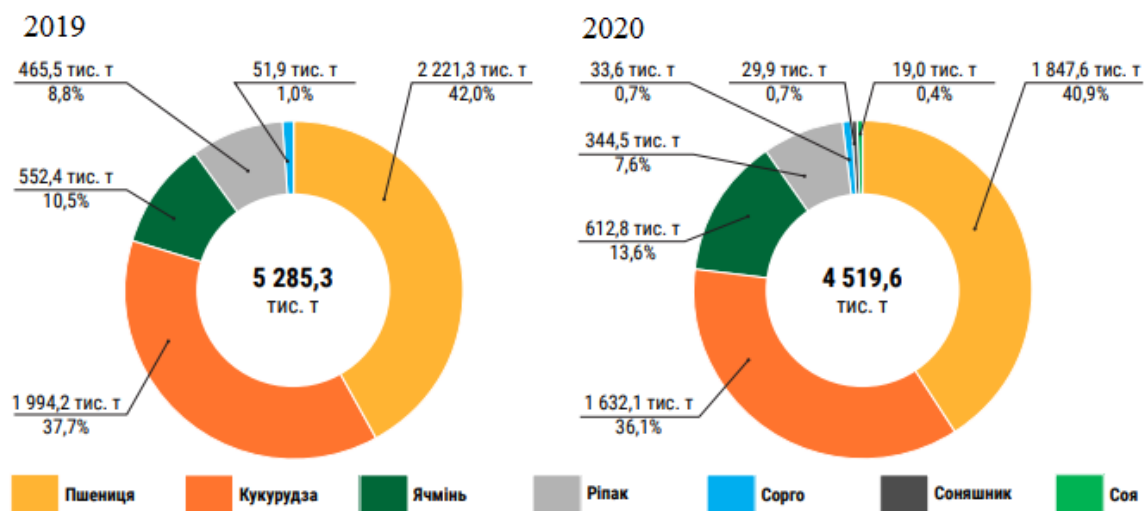
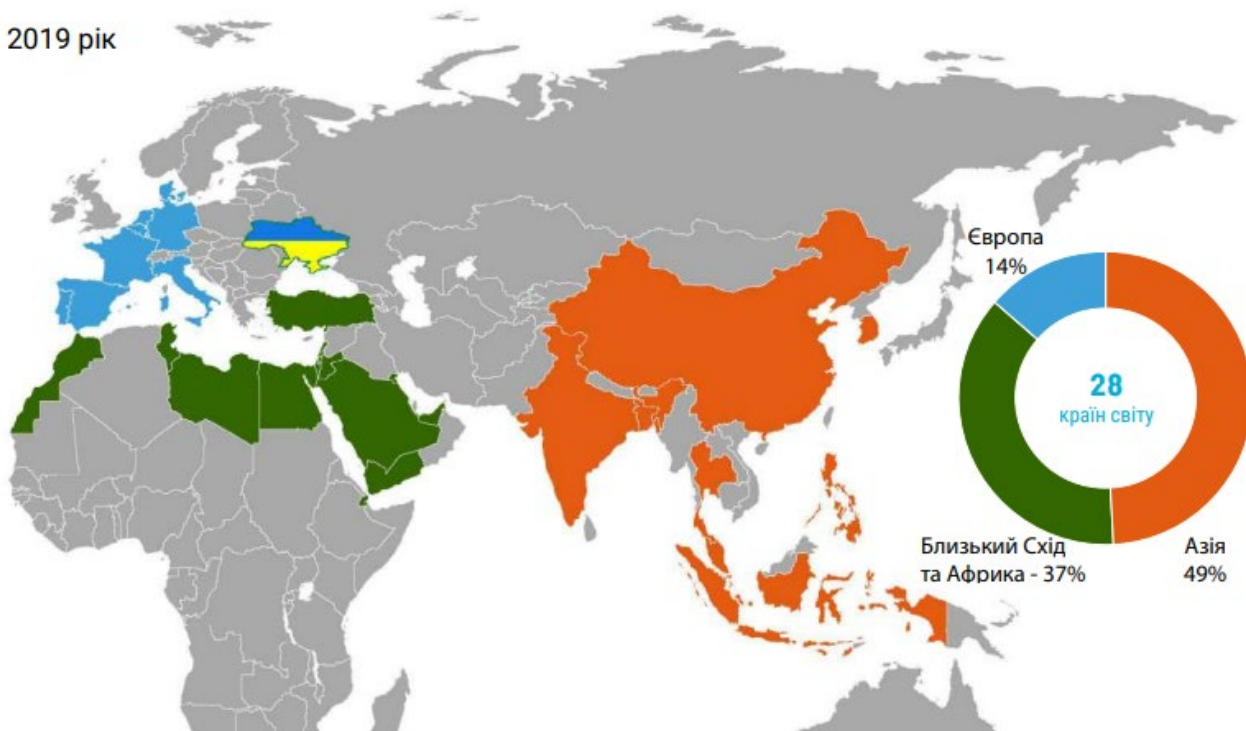


Рис. В. 2. Обсяги річкових перевезень групою «Нібулон» в 2020 році та їх частка в загальних обсягах річкових перевезень, млн. тонн; % [звіт]

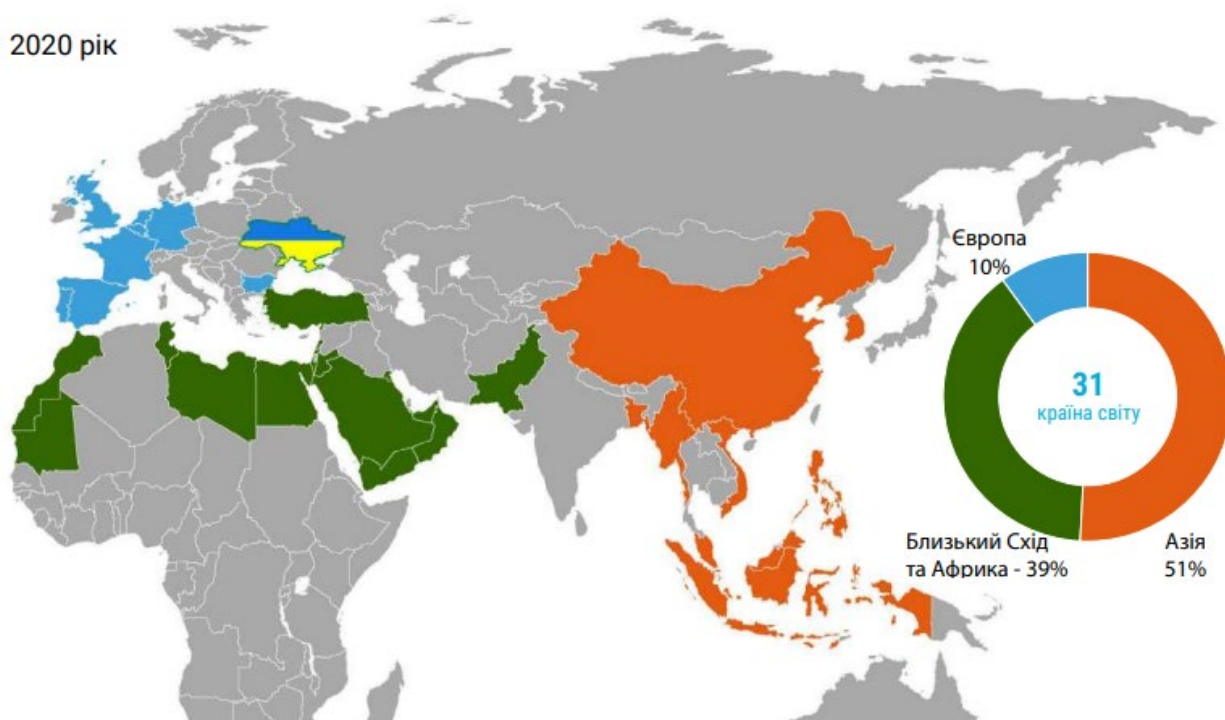


Структура експортних операцій ТОВ «Нібулон» по культурам, тис. Тонн [звіт]

2019 рік



2020 рік



Географія експорту ТОВ «Нібулон» в 2019 р. та в 2020 р.

**ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
«СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКА ВИРОБНИЧА ФІРМА «АГРОТОН»**

93400, Україна, Луганська обл., м. Сєвєродонецьк, пр. Гвардійський, 10Б, оф. 12
ЄДРПОУ 30280120, тел.: (06452)4-33-70 E-mail: mail@agroton.com.ua

АКТ

про впровадження результатів дипломної роботи
на тему особисто виконуваної частини

**«Формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу
стратегічного управління агрохолдингом»**

у складі комплексної дипломної роботи «Управління економічною безпекою у
системі стратегічного управління агрохолдингом»

СУПРУН ЮЛІЇ ПАВЛІВНИ

на здобуття ступеня магістра за спеціальністю

073 «Менеджмент»

Результат наукового дослідження Супрун Юлії Павлівни з теми особисто виконуваної частини «Формування стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингом» у складі комплексної дипломної роботи «Управління економічною безпекою у системі стратегічного управління агрохолдингом» у формі розробленої «Методики вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу» впроваджено та нині використовується у Приватному акціонерному товаристві «Сільськогосподарська виробнича фірма «Агротон».

Сформована «Методика вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії у ПрАТ «СВФ «Агротон» розкриває: 1) порядок формування пакетних характеристик для вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на перетині стратегії розвитку та конкурентної стратегії; 2) матрицю вибору стратегії економічної безпеки з урахуванням стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу.

Апробація результату впровадження «Методики вибору стратегії економічної безпеки агрохолдингу на основі пакетних характеристик з урахуванням загальної стратегії розвитку та конкурентної стратегії агрохолдингу» у ПрАТ «СВФ «Агротон» підтверджує теоретичну і практичну спрямованість, доводить доцільність подальшої реалізації у робочий процес з метою підвищення ефективності стратегічного управління економічною безпекою підприємства.

Директор
ПрАТ «СВФ «Агротон»



ЛАРИСА ОРЛОВА